

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

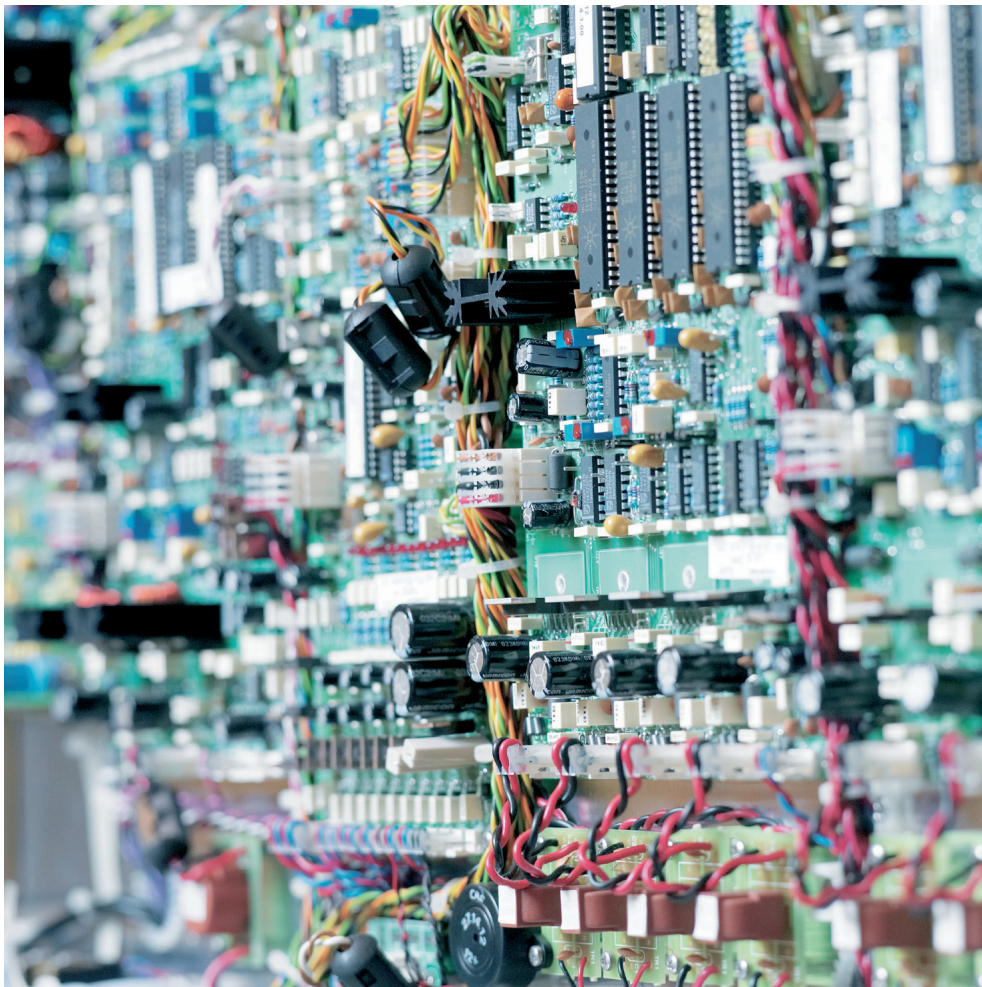
For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/47269>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

De Nederlandse industrie: sterke motor met zwak imago

Stichting Industriebeleid en Communicatie



Utrecht, 14 maart 2007, Nationaal Industriedebat

Prof. dr. Ben Dankbaar

Aan deze publicatie werkten de volgende mensen mee:

Hoofdtypekst en eindredactie:

Prof. dr. Ben Dankbaar

Columns door leden van de Strategische Adviescommissie:

Hans Kamps

Dr. Ir. Egbert-Jan Sol

Prof. dr. Jacques Theeuwes

Prof. dr. Jaap de Koning

Prof. dr. Hans Schenk

Dr. Frank Pot

Prof. dr. Piet.A. Moerman

Prof. dr. Jules Theeuwes

Drs. Wim W. Boonstra

Redactionele ondersteuning en vormgeving:

Drs. Wim W. Boonstra

Enrico Versteegh

Lennart de Waard

Drukkerij:

GrafiPrint B.V. Eindhoven

Eindafwerking en productiecoördinatie:

Christel Frentz

Deze studie is tot stand gekomen in samenwerking met de Rabobank

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
Column Hans Kamps	8
Investeren in kennisverwerving	9
Column Egbert-Jan Sol	12
Investeren in onderwijs	13
Column Jacques Theeuwes	14
Column Jaap de Koning	18
Investeren in innovatie en ondernemerschap	19
Column Hans Schenk	21
Column Frank Pot	23
Investeren in samenwerking	24
Column Piet Moerman	26
Column Jules Theeuwes	28
Verbetering van het imago	29
Nawoord	32
Column Wim Boonstra	34
Bronnen	35

Voorwoord

Het gaat goed met de industrie in Nederland

Het gaat goed met de industrie in Nederland. En dat is goed voor onze economie. Simpele uitspraken, maar de ervaring leert dat ze bij velen verwarring oproepen. Hoe kan het goed gaan met de industrie in Nederland? Die is immers ten dode opgeschreven. We zijn toch bezig de laatste restjes industrie te verplaatsen naar lagelonenlanden? En als het al goed gaat met wat er dan nog over is van die industrie, dan is dat toch zeker niet belangrijk voor de Nederlandse economie? We zijn toch een postindustriële diensteneconomie?

De industrie moet in Nederland tegen veel vooroordelen opboksen. Journalisten, politici, wetenschappers, ambtenaren, leraren, ouders: velen zijn geïnfecteerd met de gedachte dat de industrie in ons land geen toekomst heeft. En dat is niet alleen onjuist, maar het is ook een gevaarlijke gedachte, omdat de industrie daardoor te weinig aandacht krijgt. In werkelijkheid is de industrie niets meer of minder dan de motor van Nederland. Zonder industriële export zouden we alle spullen die we uit het buitenland halen niet kunnen betalen. Zonder industriële productie zouden ook grote delen van de dienstensector en de transportsector stil komen te liggen. Bloei en voortbestaan van onze industrie zijn dus van groot belang voor Nederland.

Wij zijn gelukkig niet de eersten die dat betogen. De afgelopen jaren is een lichte omslag in het denken waarneembaar. De vooroordelen blijven hardnekkig aanwezig bij het grote publiek, maar in het overheidsbeleid is meer aandacht gekomen voor de industrie. Ook vooraanstaande adviesbureaus en banken krijgen weer belangstelling voor de industrie. Dat komt mede door de toegenomen aandacht voor de betekenis van innovatie als bron van vooruitgang. Zonder industrie komt er weinig terecht van technologische innovatie. Zonder technologische innovatie zou ook de innovatie in niet-technische gebieden (marktinnovatie, marketing, organisatievernieuwing, kwaliteitsbeheer, ontwikkelingen in kunst en media) minder betekenis hebben.

Het voor u liggende rapport gaat dan ook niet opnieuw met cijfers en argumenten de betekenis van de industrie onderstrepen. We gaan ook niet opnieuw uitleggen dat de industrie – net als andere belangrijke onderdelen van de economie – de aandacht van de overheid verdient. De verlanglijstjes van de industrie zijn genoegzaam bekend. Dit rapport gaat veeleer over wat de industrie zelf doet en kan doen om bovengenoemde vooroordelen en de problemen die daaruit voortvloeien, te lijf te gaan.

Nu is het tijd om te bezien wat de industrie kan doen om de eigen toekomst te waarborgen. Het gaat verre van slecht. De motor zoemt. Maar er zijn knelpunten die dringend om actie vragen. Bijna alle knelpunten hebben betrekking op mensen: de mensen die de industrie maken. Er is behoefte aan meer ondernemerschap in de industrie, aan starters en doorstarters en er is behoefte aan meer werknemers met een technische of bètaopleiding. Het imago van de industrie bij het grote publiek moet worden verbeterd. Hoe kan dat worden gedaan?

Dit rapport wordt uitgebracht door de Stichting voor Industriebeleid en Communicatie (SIC). In opdracht van SIC is een groot aantal studies uitgevoerd over verschillende knelpunten in de ontwikkeling van de industrie.

Dit rapport is het resultaat van discussies binnen de Strategische Advies Commissie (SAC) van de SIC. In de commissie en in de stichting zitten mensen uit het bedrijfsleven (ondernemers, werkgeversorganisaties, vakbonden), uit de overheid en uit de wetenschap die de industrie een warm hart toedragen. Verschillende leden van de SAC hebben ook een bijdrage geleverd in de vorm van een column. Ondergetekende had het genoeg om namens de SAC de pen te mogen voeren.

Namens de Strategische Advies Commissie van de SIC,
Prof dr. Ben Dankbaar

Inleiding

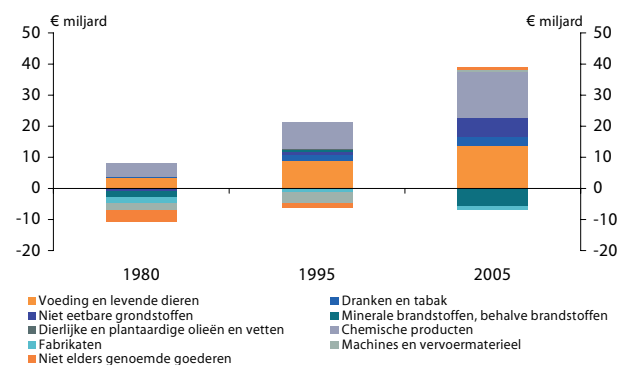
'De industrie is de ruggengraat van onze economie: cruciaal voor het groeivermogen van Nederland. Zonder industrie, en natuurlijk in het verlengde hiervan de aanverwante ondernemingen in de dienstverlening, is er uiteindelijk geen economische groei mogelijk. Want industrie en aanverwante diensten leveren bijna 50 procent van de toegevoegde waarde en werkgelegenheid van de Nederlandse economie.'

Dit schreven minister Brinkhorst en staatssecretaris Van Gennip in het voorwoord van de 'Industriebrief', die zij in oktober 2004 naar de Tweede Kamer stuurden. Mede onder invloed van de activiteiten van het Innovatieplatform is de aandacht voor de Nederlandse industrie in de afgelopen jaren sterk gegroeid. En de geluiden worden allengs optimistischer. Nog slechts een paar jaar geleden werd vooral gewezen op de verplaatsing van industriële activiteiten vanuit ons land naar Oost-Europa en Azië. Tegenwoordig is het beeld veel genuanceerder. Natuurlijk zijn bedrijven steeds bezig met de vraag welke activiteiten zij op welke locatie kunnen uitvoeren om zo goed mogelijk te kunnen concurreren. Daarbij gaat het niet alleen om loonkosten, maar ook om kosten van logistiek en coördinatie, om kennisdeling en creativiteit, om contacten met de klant. Soms is het voor de hand liggend om onderdelen uit een ver land te halen. En als de klanten daar ook zitten, is er veel voor te zeggen om ook in de buurt van deze klanten te produceren. De kosten van logistiek en de noodzakelijke managementaandacht mogen echter niet onderschat worden. Er zijn al bedrijven die het werk weer terug naar Nederland hebben gehaald, omdat de voordelen van lage lonen in Oost-Europa niet opwogen tegen de kosten van vervoer en een gebrekkige kwaliteitsbewaking en leverbetrouwbaarheid. Industrieel produceren is tegenwoordig veel meer dan een fabriek draaiende houden. Het betekent de regie voeren over een netwerk van activiteiten, dat zich soms over de gehele wereld uitstrekt. Regisseren mag echter niet ten koste gaan van innoveren, want de concurrentie is groot en in toenemende mate ook wereldwijd.

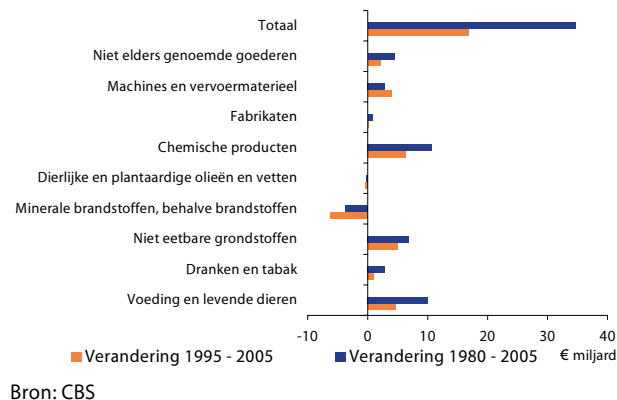
Hoezo geen industrie-land?

De bijdrage van de industrie aan de Nederlandse handelsbalans is in de loop der tijd steeds groter geworden. De chemische industrie speelt daarbij een belangrijke rol. Ook in de categorie 'machines en vervoersmaterieel' is anno 2005 sprake van een surplus. Ondanks het verdwijnen van de zware scheepsbouw, het failliet van Fokker en het verdwijnen van de productie van de DAF personenauto's, is de Nederlandse industrie aan een opmars bezig. Daarbij gaat het om de productie van hoogwaardige eindproducten (zoals schepen, vrachtauto's en apparatuur ter vervaardiging van computerchips), maar ook om halffabrikaten (zoals in de automotive of in de vliegtuigbouw).

De Nederlandse handelsbalans naar sector



Veranderingen in het Nederlandse handelspatroon



Inleiding

Zelfs kleine ondernemingen moeten er rekening mee houden dat zij op hun thuismarkt plotseling geconfronteerd worden met buitenlandse concurrenten. Het innoveren is daarom misschien nog wel belangrijker dan het regisseren. Wie niet beschikt over unieke producten, unieke kennis en vaardigheden, zal op den duur niet kunnen overleven.

De Nederlandse industrie is voortdurend in beweging. Wie had twintig jaar geleden gedacht dat de scheepsbouw na het verdwijnen van de grote werven in Amsterdam en Rotterdam weer zou uitgroeien tot een belangrijke sector – maar nu voor specialistische schepen en voor jachten. De scheepsbouw biedt tegenwoordig werkgelegenheid aan 50.000 mensen in de Nederlandse maakindustrie. Door de stijgende waterspiegel en de wereldwijde behoefte aan leefruimte is er een grote vraag naar baggerwerken en dus naar baggerschepen. Vervoer over het water wordt belangrijker door de verstopping van het wegennet. De recreatie op het water zal toenemen en dus ook de vraag naar jachten. De vooruitzichten voor een innovatieve Nederlandse scheepsbouw zijn dus heel goed. De Nederlandse scheepsbouw beschikt over de mensen, de technologie en de kennis om leidend te kunnen zijn in een mondiale bedrijfstak.

Of een misschien nog wel opmerkelijker voorbeeld: de tijd dat scholieren bij Aardrijkskunde leerden dat de Langstraat in Brabant gekenmerkt wordt door een grote schoenenindustrie, ligt ver achter ons. Maar er zijn een handjevol schoenenfabrikanten overgebleven, die opmerkelijk presteren en wereldwijd exporteren.

En dan zijn er natuurlijk ook compleet nieuwe activiteiten, waar in de bloeitijd van de Langstraat niemand van kon dromen. Nederland is het enige land in West-Europa dat beschikt over een fabrikant van machines voor de elektronische chipsindustrie én over een fabriek waarin zulke chips worden gemaakt én over fabrikanten die chips in verschillende producten verwerken. Vrijwel alle grote marathons in de wereld maken gebruik van een Nederlands vinding voor individuele tijdopname met behulp van chips die de lopers aan hun schoenen bevestigen.

Nieuwe activiteiten komen nooit uit de lucht vallen, maar bouwen voort op bestaande technische kennis en toegang tot markten. Dat geldt voor de fabrikant van lithografiesystemen voor de halfgeleiderindustrie, maar ook voor een wereldmarktleider in biologische bestrijding en natuurlijke bestuiving in de tuinbouw. Ook de Nederlandse land- en tuinbouw zijn in de loop der jaren dikwijls afgeschreven, maar vormen nu al eeuwenlang een dynamische bedrijfstak die een belangrijke bijdrage levert aan de exportpositie van Nederland. En aan de ontwikkeling van tal van toeleverende bedrijven.

De werkgelegenheid in de industrie neemt in de loop der jaren langzaam af, zoals dat in de agrarische sector al eerder het geval was. Dat komt doordat de arbeidsproductiviteit als gevolg van technologische ontwikkeling en automatisering in deze sectoren veel sneller stijgt dan in de dienstensector. Er zijn steeds minder mensen nodig om een zelfde of zelfs een grotere hoeveelheid producten te maken. Bovendien worden steeds meer activiteiten die werknemers van industriële bedrijven vroeger uitvoerden, nu ingekocht bij dienstverlenende bedrijven (technisch onderhoud, automatiseringsdiensten, personeelsadministratie, marketing, catering). Daardoor lijkt de teruggang in industriële werkgelegenheid groter dan zij in werkelijkheid is.

Juist die langzame teruggang in de werkgelegenheid heeft een belangrijke rol gespeeld in de beeldvorming over de industrie. Er zijn natuurlijk nog steeds industriële bedrijven die sterk groeien, niet alleen in omzet, maar ook in werkgelegenheid. De regiegroep chemie heeft onlangs

Inleiding

de ambitie geformuleerd het aandeel van de chemische sector in het Bruto Binnenlands Product (BBP) in tien jaar te verdubbelen. Daar zijn ook goede redenen voor, als we kijken naar de bijdrage die de chemie zal moeten leveren aan de verduurzaming van de economie. Ook vrachtwagenfabrikant DAF is na de overname door Paccar nu al jaren aan het uitbreiden. De groei van industriële bedrijven en sectoren wordt echter steeds meer belemmerd door een tekort aan geschoolde medewerkers. En dat heeft weer alles te maken met het beeld van een industrie die aan het verdwijnen is. Te weinig jonge mensen verwachten dat er in de industrie een goede loopbaan voor hen in het verschiet ligt. Daardoor levert ons onderwijssysteem te weinig jongeren af met een technische of bètaopleiding. In de komende jaren, wanneer getalsmatig sterke jaargangen de industrie gaan verlaten, wordt dat een groot probleem.

Er is dus alle reden om te pleiten voor een campagne ter ondersteuning van het imago van de industrie in Nederland. In dit rapport worden daarvoor enige ideeën aangedragen. Maar het is naïef te denken dat een imagocampagne voldoende zou zijn. Een imagocampagne kan alleen maar het sluitstuk zijn van de initiatieven die de industrie moet nemen om de uitdagingen van morgen het hoofd te bieden. We onderscheiden in dit rapport vier actielijnen voor de komende jaren:

- 1) Investeren in kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling;
- 2) Investeren in onderwijs;
- 3) Investeren in innovatie en ondernemerschap;
- 4) Investeren in samenwerking.

Aan iedere actielijn is een kort hoofdstuk gewijd. Daarna komen we terug op het imagoprobleem.



Vieze handen

Ondernemers en werknemers houden niet van vieze handen. Liever verkopen ze schoenen of verlenen ze persoonlijke diensten. Of ze managen vanachter een bureautje. Slechts enkele dwarsliggers roeien tegen de stroom in en kiezen voor de maakindustrie. Het gaat dan naar schatting om nog geen tien procent van alle ondernemers. Deze doeners hebben het moeilijk. De maakindustrie verliest geleidelijk aan terrein aan de dienstverlening, althans zo lijkt het. Veel spraakmakende industriële bedrijven hebben inmiddels de poorten gesloten, zijn verhuisd naar lagelonenlanden of dreigen met grote regelmaat met naderende verhuizing. De achtergrond van deze industriële ellende is genoegzaam bekend: lage lonen en verkapte staatssteun elders, veel regels en duur sociaal gepamper hier. Daar valt op de korte termijn weinig aan te doen en op de lange termijn zijn we allemaal dood. Moeten we ons beperken tot wat stervensbegeleiding van de maakindustrie? Nee, natuurlijk niet, want de industrie is goed voor ongeveer de helft van de export. De arbeidsproductiviteit is er hoog. En de bijdrage aan het nationaal inkomen is met een kwart aanzienlijk en het innovatieve vermogen is er groter dan elders in de economie. Bovendien is de verwevenheid van de industrie met het overige bedrijfsleven sterk. De schattingen van de industriële multiplier lopen uiteen tussen twee en drie: één euro omgezet in de industrie betekent drie elders. Caters, verzekeraars, beveiligers, transporteurs, adviseurs, uitzenders en vele andere neringdoenden zijn verweven met de industrie.

Wat is dan het kernprobleem van de industrie? Dat is het imago van een kwijnende industrie waar het slecht toeven is. Daardoor kiezen ondernemers en werknemers niet voor de maakindustrie en durven beleidsmakers hun nek niet uit te steken voor een sterke industriële basis van ons land. Het medicijn? Nog wat meer voorwaardenscheppend beleid misschien, zoals een procentpuntje lagere winstbelasting? Dat werkt als een aspirientje bij een terminale patiënt. Een nieuwe subsidie dan? Krachteloos! Daarom twee paardenmiddelen. De overheid moet het nationale belang van de maakindustrie erkennen en kiezen voor een sectoraal industriebeleid. Laat de overheid enkele veelbelovende speerpuntindustrieën kiezen en hun geven wat ze willen: technologie, adviezen en kredieten. Dat levert ongetwijfeld een gele kaart op van Brussel, maar dan wel eentje voor een heel nuttige overtreding. Het tweede paardenmiddel? De maakindustrie gaat aan het eigen imago werken; met campagnes en scholing, met stages en uitstekende arbeidsvoorwaarden. En die vieze handen dan? Die worden in de industrie al lang niet meer gemaakt.

Hans Kamps

Bestuurslid Stichting Industriële Communicatie

Kroonlid SER

Voorzitter Algemene Bond Uitzendondernemingen

Investeren in kennisverwerving

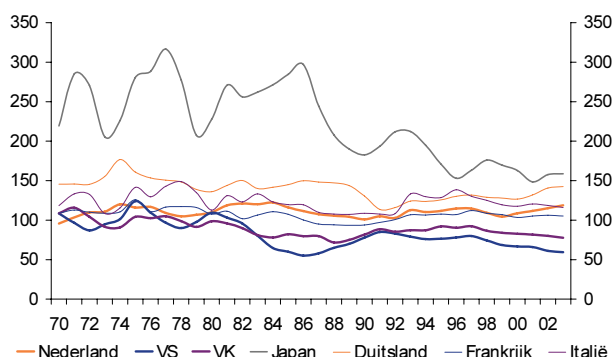
Zelfs als zij alleen maar klanten in hun onmiddellijke nabijheid hebben, concurreren industriële ondernemingen vandaag de dag op een globale markt. Klanten kunnen goede redenen hebben om voorlopig niet met andere leveranciers zaken te doen. Die kunnen liggen in de logistieke voordelen van nabijheid, de goede onderlinge relaties, het specialistische karakter van het product, de behoefte aan regelmatig contact voor aanpassing van de producten, of in andere specifieke eigenschappen van het bedrijf of de omgeving. Maar het zou naïef zijn te denken dat er nooit een aanbieder zal opdagen die goedkoper of beter is. Of er verschijnt onverwacht een product op de markt, dat dezelfde functie op een andere manier kan vervullen. De omgeving goed in de gaten houden en zelf voortdurend vernieuwen, dat zijn de standaard gedragsregels voor iedere ondernemer en in de industrie zijn deze nog meer van belang dan in bedrijfstakken waarin de druk van globale concurrentie minder sterk is.

De Nederlandse bedrijven die innoveren, doen het niet slecht.¹ Nederland scoort zelfs opvallend hoog wanneer we naar patentaanvragen kijken. Ook de productiviteit van de research schijnt te kloppen: bij het aantal toegewezen patenten per bestede euro hoeft Nederland alleen Zwitserland en Duitsland voor te laten gaan. Er zijn echter ook enkele minder positieve ontwikkelingen. De uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling door bedrijven in Nederland zijn in het afgelopen decennium minder snel gegroeid dan het Bruto Binnenlands Product. En dat terwijl vrijwel iedereen ervan overtuigd is dat een groei van het aandeel van de O&O-uitgaven in het nationaal product een voorwaarde is om internationaal mee te kunnen doen. De teruggang van O&O-bestedingen bij een aantal grote bedrijven die hun research in toenemende mate wereldwijd organiseren, kon onvoldoende worden gecompenseerd door kleinere ondernemingen. Er is bovendien een te grote groep middelgrote en kleine industriële bedrijven die nog weinig investeren in kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling. Uit uiteenlopende onderzoeken en ondervragingen van ondernemers komt een beeld naar voren van een industrie, waarin naast een aantal geweldige toppers de middelmaat regeert.

Onderzoek en ontwikkeling

Voor een zekere toekomst is middelmaat niet goed genoeg. Er zal meer geïnvesteerd moeten worden in onderscheidend vermogen door onderzoek en ontwikkeling. De overheid ondersteunt dit met diverse instrumenten, maar vooral de ondernemers zelf zullen de noodzaak hiertoe moeten

Industriële export-importratio



Onze uitvoer: aardgas en agrarische producten?

Nederland heeft van oudsher een sterk ontwikkelde dienstensector en een omvangrijke landbouw. Toch heeft ons land ook een bovengemiddeld sterke industrie. De meeste traditionele industrielanden zien hun industriële handelsbalans geleidelijk verslechteren. Landen als de VS en het VK boeken hier jaarlijks zeer grote tekorten, wat de deïndustrialisatie van deze landen onderstreept. De industriële exportpositie van Nederland blijkt zich vooral in het achter ons liggende decennium juist wat te hebben versterkt.

¹ Het volgende is gebaseerd op M.L. Biermans & J.P. Poort (2006), Kennisverwerving in de maakindustrie, studie in opdracht van de SIC, SEO-rapport nr. 856

Investeren in kennisverwerving

onderkennen. Zij zullen ook een visie moeten ontwikkelen op de omvang en richting van vernieuwing in hun markt. Velen klagen over de druk van aandeelhouders, die alleen maar in de korte termijn geïnteresseerd zijn. Deze aandeelhouders zullen overtuigd moeten worden. Er is geen reden om aan te nemen dat aandeelhouders niet in staat zijn om te zien dat hun belangen uiteindelijk ook gediend zijn met een strategie die het overleven van de onderneming zeker stelt. Een strategie die niet zonder een heldere en offensieve visie op de toekomst kan. Wanneer die visie er niet is, kan men de aandeelhouders moeilijk verwijten dat ze niet in de lange termijn geïnteresseerd zijn.

Dit betekent dat er doelgericht geïnvesteerd moet worden in onderzoek en ontwikkeling. Daarbij zijn slimme investeringen van belang, wat in de eerste plaats betekent dat men goed moet weten wat er al elders gedaan en te koop is. Het betekent ook dat men zich zorgvuldig moet afvragen of het verstandig is onderzoek of ontwikkeling uit te besteden aan gespecialiseerde bedrijven, aan onderzoeksinstituten als TNO, of aan universiteiten. Het kan ook verstandig zijn met andere bedrijven samen te werken, bijvoorbeeld met toeleveranciers of met klanten.

Open innovatie

Kennis van buiten halen is tegenwoordig een populair thema. Het begrip 'open innovatie' wordt gebruikt, wat betekent dat innoveren in de meeste gevallen niet meer plaats vindt binnen de muren van een enkel bedrijf en bijbehorend laboratorium. De enorme groei van de kennisproductie in de wereld en de toenemende specialisatie in alle gebieden van wetenschap en techniek maken het steeds minder waarschijnlijk dat alle kennis die voor een innovatie noodzakelijk is, binnen een enkele onderneming gevonden kan worden. Uitbesteding en samenwerking met anderen zijn onlosmakelijk verbonden met het moderne innovatieproces. Het aandeel van de uitbestede O&O in de totale O&O-uitgaven is in de afgelopen jaren dan ook toegenomen. Kennis van buiten halen is vaak gemakkelijker en goedkoper dan de kennis zelf ontwikkelen. Maar om te weten wat je nodig hebt - om de kennis die beschikbaar is, op zijn waarde te kunnen schatten en om überhaupt te weten waar je de nieuwe kennis moet zoeken - blijft het noodzakelijk om ook te investeren in eigen onderzoek en ontwikkeling. Concurrenieren op basis van kennis die iedereen kan kopen, werkt niet. Het gaat om de combinatie van de ingekochte kennis met de kennis en creativiteit die het bedrijf binnenshuis kan mobiliseren.

Bedrijven die niet investeren in eigen activiteiten op het gebied van onderzoek en ontwikkeling, zullen het in de toekomst nog moeilijker krijgen dan de anderen om nieuwe werknemers aan te trekken. Wie wil er werken voor een bedrijf dat niet aan vernieuwing doet, terwijl in alle kranten staat dat vernieuwing noodzakelijk is om te overleven?

Meer investeren in onderzoek en ontwikkeling staat centraal in de eerste actielijn, gekoppeld aan meer investeren in het verwerven van kennis van buiten. Daarbij staan ondernemers voor een dilemma. Kennis is natuurlijk ook in het buitenland te koop. Een derde van de uitbestede O&O-uitgaven wordt besteed in het buitenland. Het kan gaan om kennis die in Nederland niet beschikbaar is, maar ook om kennisaanbieders die gemakkelijker aanspreekbaar zijn dan die in Nederland. Het nadeel van kennis kopen in het buitenland is dat de contacten vrijwel altijd wat minder gemakkelijk, minder direct en minder frequent zullen zijn dan wanneer in eigen land wordt ingekocht. Voor de ontwikkeling van echte 'kennisclusters' is het belangrijk dat ondernemingen investeren in relaties met kennisinstellingen in de onmiddellijke nabijheid. Dan is de kans het grootst dat unieke nieuwe combinaties van kennis tot stand komen, die langdurig concurrentievoordeel verschaffen.

Investeren in kennisverwerving

In de afgelopen jaren zijn met steun van de overheid verschillende zogenoemde Technologische Topinstituten (TTI's) tot stand gekomen, waarin bedrijven een sturende rol spelen bij onderzoek aan universiteiten. De instituten verschillen onderling sterk van opzet, maar worden over het algemeen goed beoordeeld als poging om de kloof tussen bedrijven en universiteiten te dichten. Dat betekent niet dat de kloof er al mee gedicht is. Bedrijven vinden het over het algemeen interessant om mee te doen en mee te denken, maar het onderzoek is nog dermate fundamenteel dat de TTI's zonder overheidsbijdrage weer zouden verdwijnen. Bedrijven hebben natuurlijk een eigen verantwoordelijkheid bij het omzetten van de resultaten van TTI's naar innovaties in het bedrijf. Rond de TTI's zouden eigenlijk innovatieprojecten van samenwerkende bedrijven moeten ontstaan die met de materie verder gaan. Volgens de AWT zou de overheid daar ook nog een rol in kunnen spelen.²

Bij de TTI's zijn vooral grote en kennisintensieve bedrijven betrokken. Een andere door de overheid geïnitieerde ontwikkeling is de aanstelling van lectoren aan HBO-instellingen, die ook een onderzoekstaakstelling hebben. Het is de bedoeling dat deze lectoren zich richten op toegepast onderzoek voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Een structurele financiering van dergelijk onderzoek zou de samenwerking tussen kleine ondernemingen en onderwijsinstellingen sterk kunnen bevorderen. Tenminste, als deze lectoren zich echt op toegepast onderzoek richten en geen fundamenteel onderzoek entameren omdat ze een loopbaan aan de universiteit ambiëren. Aan het andere uiterste van het spectrum heeft het AWT in het verleden al aandacht gevraagd voor de mogelijkheid om academische promotietrajecten binnen bedrijven te organiseren en te financieren.³ In andere landen is dit veel gebruikelijker dan in Nederland. Het biedt opnieuw mogelijkheden om de banden aan te halen tussen bedrijven en de universitaire onderzoekers die de promovendus begeleiden.

Actielijn 1: Investeren in kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling

- Meer investeren in eigen onderzoek en ontwikkeling;
- Meer kennis van buiten de onderneming halen;
- Samenwerken met andere bedrijven, onderzoeksinstituten en universiteiten;
- Concurreren op basis van kennis die iedereen kan kopen werkt niet, eigen creativiteit is van doorslaggevend belang;
- HBO-instellingen moeten zich richten op toegepast onderzoek.

² AWT (2006), *Opening van zaken. Beleid voor een open innovatie*, Advies 68, Den Haag

³ AWT (2003), *Netwerken met kennis. Kennisabsorptie en kennisbenutting door bedrijven*, Advies 56, Den Haag

Het belang van topinstituten

Als kind wist ik precies in welke provincies ik was geweest. Mijn kinderen denken niet meer in Nederland, maar in Europa. Ze tellen de landen waar ze nog niet zijn geweest. Ze zien Europa als een land. Nederland is in feite een provincie. Een provincie heeft geen tien universiteiten en topinstituten.

Een provincie staat bekend om iets specifiek. Oostelijk Noord-Brabant en Limburg zijn industrie- en high-techprovincies. Utrecht, Zuid- en Noord-Holland zijn financiële provincies. Bovengemiddeld goed zijn en opvallen in een specifieke economische activiteit geldt straks ook voor Nederland binnen één Europa. Als Nederlandse provincie in Europa zullen wij in bepaalde en niet in alle economische activiteiten goed zijn. Met zestien miljoen inwoners zijn wij maar 3% van de vijfhonderd miljoen Europeanen. Keuzes maken en je focussen op datgene waar je goed in bent, daar gaat het om. Wij zullen vooral in complexe, kennisintensieve producten en diensten in de high-techsystemen, logistiek en financiële oplossingen en mogelijk creatieve zaken goed zijn. Daar waar wij industrieën en diensten hebben van wereldklasse, daar zullen wij ook de bijbehorende topinstituten moeten realiseren. Wij hebben een aantal binnen Europa bekende Nederlandse instituten als Wageningen, TU Delft en TNO. Maar door verdeeldheid, kleinschaligheid en nog steeds álles willen doen, zijn wij er nog niet. We hebben niet de omvang en focus van bijvoorbeeld het 1.500 mensen grote Vlaamse instituut IMEC uit Leuven op het gebied van nano-elektronica (chips). Want zodra de Europese en globale wedstrijd echt begint, gaat het ook bij topinstituten om schaalgrootte. Gezien de investeringen in de nano-elektronica liep men tien jaar geleden al voorop. Toen gold ineens dat een instituut van honderd promovendi niet meer mee telde. Ook wij staan aan de vooravond van een industriebeleid met meer focus op regionale sterkten, keuzes maken en dan groeien in deze gebieden. De regio is echter niet de Nederlandse provincie, maar de provincie Nederland binnen Europa. Voor kennisinstituten geldt dan de uitdaging om niet (wereld-) beroemd te zijn in Nederland, maar een topinstituut in Europa.

Dr. Ir. Egbert-Jan Sol
Directeur Kennis
TNO Industrie en Techniek



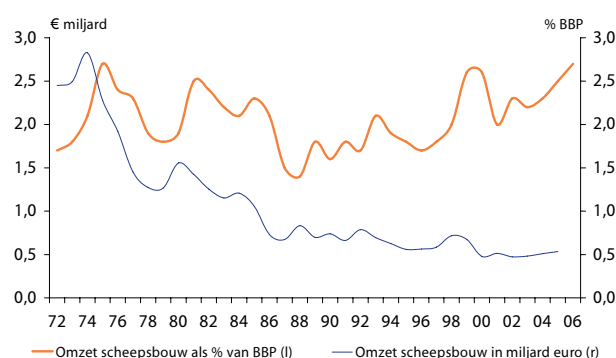
Investeren in onderwijs

Hoewel ook in de nabije toekomst een geleidelijke daling van de werkgelegenheid in de industrie wordt verwacht, zal de wervingsbehoefte van de sector in de komende vijftien jaar nauwelijks dalen. Recent onderzoek laat zien dat jaarlijks een instroom van ongeveer 100.000 nieuwe werknemers nodig zal zijn.⁴ Dit is toe te schrijven aan de vergrijzing van de beroepsbevolking en het daardoor oplopende vertrek van oudere werknemers. Naar sector gedifferentieerd is de wervingsbehoefte in 2020 in absolute aantallen het grootste in de metalelektro (37.500), gevolgd door de voedingindustrie (20.000), de grafische industrie (14.500) en de chemische industrie (12.500, inclusief rubber en kunststoffen). Daarbij is nog geen rekening gehouden met de behoefte aan nieuwe instroom van flexibele arbeid (uitzendkrachten). Mogelijk gaat het hierbij jaarlijks om nog eens circa 10.000 mensen. De tendens om hogere opleidingseisen te stellen zal verder toenemen en nieuwe werknemers zullen vaak een hogere opleiding hebben dan degenen die zij vervangen.

Te verwachten is dat de vervulling van deze wervingsbehoefte in de komende jaren grote problemen gaat opleveren. Dat geldt vooral voor de technische functies op middelbaar en hoger niveau, maar wellicht ook op lager niveau. Dat komt doordat de belangstelling voor technische opleidingen en een technische functie nu ook onder allochtone jongeren sterk vermindert. Een relatief groot deel van deze jongeren koos tot voor kort voor de industrie.

De problemen worden al enige tijd onderkend en er zijn tal van initiatieven ondernomen. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen investeren in eigen onderwijsactiviteiten, al dan niet in samenwerking met commerciële opleiders; investering in de samenwerking met reguliere onderwijsinstellingen en initiatieven die tot doel hebben de zichtbaarheid van de industriële bedrijven als aantrekkelijke werkgevers te vergroten en de instroom in technische en bètaopleidingen te bevorderen.

Belang scheepsbouw in historisch perspectief



De comeback van de Nederlandse scheepsbouw

De Nederlandse scheepsbouw heeft zichzelf de afgelopen decennia als het ware geglobaliseerd. Door laagwaardig werk pro-actief uit te besteden aan lagelonenlanden en zichzelf te specialiseren in werkzaamheden met een hoge toegevoegde waarde heeft zij zich kunnen handhaven. Vandaag de dag behoort de Nederlandse scheepsbouw tot de wereldtop. Het aandeel van de scheepsbouwindustrie in het Nederlandse BBP is sinds het einde van de jaren '80 min of meer constant. Tegen de achtergrond van de snelle groei van de dienstensector in ons land is dit een knappe prestatie. Daarbij is, anders dan in de jaren '70 en '80, de sector winstgevend, zijn de orderboeken vol en opereert mijn vrijwel zonder overheidssteun. Het mondiale marktaandeel bedraagt circa 2,5% en de sector heeft zich ook qua toegevoegde waarde stevig genesteld in de top van de wereldmarkt. Een stimulerend succesverhaal.

Techniekopleiding voor gemotiveerden

Nu in 2007 de arbeidsmarkt krapper wordt, merkt het bedrijfsleven direct het tekort aan gekwalificeerde werknemers. Dit is echter geen tijdelijk verschijnsel. Een recente raming van de behoefte aan nieuw personeel in de Nederlandse maakindustrie tot 2020 geeft op jaarbasis een behoefte aan 100.000 nieuwe werknemers. De grootste tekorten worden verwacht in de sectoren metalelektronica en voedingsindustrie. Het zal duidelijk zijn dat het huidige reguliere beroepsonderwijs met haar rigide regelgeving en demotiverend management aan deze vraag nooit kan voldoen. De tijd is rijp voor een geheel andere aanpak.

Het bedrijfsleven moet (uit eigenbelang) per regio het voortouw nemen door bedrijfsscholingsprogramma's op te zetten waarbij met korte doch intensieve praktijkgerichte cursussen werknemers met verouderde beroepskwalificaties worden bijgeschoold en omgeschoold. Oudere en ervaren werknemers van de bedrijven spelen in deze bedrijfsopleiding de belangrijkste rol bij de overdracht van technische kennis. Daarbij kunnen ook de 'vroeggepensioneerde' specialisten weer worden ingeschakeld. Dit is het model van de vroegere 'bedrijfsscholen', maar nu door een aantal bedrijven per regio gezamenlijk opgezet en gericht op levenslange technische scholing.

Op deze wijze ontstaat een regionaal functionerende bedrijfsschool waar werknemers van de deelnemende bedrijven de nieuwste technieken en vaardigheden aanleren en toepassen. Voor jonge schoolverlaters (met en zonder diploma) start de regionale bedrijfsschool leerwerktrajecten, waarbij de cursisten (tijdelijk) in dienst worden genomen door de bedrijven in de regio. Achterstanden in sociale vaardigheden en beheersing van de taal kunnen gericht worden weggewerkt door coaching bij de uitvoering van het werk in de bedrijven.

Na het bereiken van het basisoniveau van de beroepskwalificatie komen deze cursisten in aanmerking voor een vast dienstverband. Dan start het traject van de bijscholing voor een hogere beroepskwalificatie. Op deze wijze zijn de regionale bedrijfsscholingsprogramma's een kweekvijver voor technisch talent, dat hard nodig is om nieuwe product- en procestechnologie praktisch toe te passen. Het innovatieve imago van deze opleidingen kan door de inzet van het bedrijfsleven en hun vertegenwoordigers zeer positief worden neergezet.

De bedrijfsscholingsprogramma's zetten ook de toon voor de vereiste beroepskwalificaties in de diverse bedrijfssectoren. De reguliere opleidingsinstituten (ROC's en HBO's) die de gebruikelijke voltijdse basisberoepsopleidingen blijven verzorgen, zijn de eerst aangewezen partners van de regionale bedrijfsschool om specifieke onderwijsexpertise toe te leveren. Maar ook andere organisaties met expertise op het gebied van beroepsopleidingen kunnen worden ingehuurd. De centrale regie dient echter in handen te zijn van het regionale bedrijfsleven. Dit zal zowel de inhoud van het programma als de kwalificatie-eis voor de docenten moeten vaststellen.

Het ligt voor de hand dat het bedrijfsleven de regionale bedrijfsschool financieel mogelijk maakt. Zij hebben er ook direct profijt van via de beschikbaarheid van gekwalificeerde arbeid in de regio. Bovendien wie betaalt, bepaalt. Een regionale aanvullende subsidie van provinciale en gemeentelijke overheid is goed te verdedigen met het argument dat zo de regionale economische structuur wordt versterkt.

Column Jacques Theeuwes

Een opleiding zoals die hier is geschetst, kent slechts gemotiveerde cursisten. Werknemers die de gelegenheid krijgen zich levenslang bij te scholen blijven immers hun waarde op de arbeidsmarkt houden. Voortijdige schoolverlaters die via bedrijven een nieuwe kans op beroepskwalificatie krijgen, hebben werk en toekomst. Docenten die hun specifieke kennis en vaardigheden mogen overdragen aan gemotiveerde cursisten voelen zich extra gewaardeerd in hun bedrijf en in de regio waar zij wonen.

Prof. dr. Jacques Theeuwes
Em. hoogleraar Bedrijfseconomie
Technische Universiteit Eindhoven



Investeren in onderwijs

De instroom verhogen

De belangstelling voor technische opleidingen en functies aan de aanbodzijde is sterker afgenomen dan de vraag naar technisch personeel. Ook het aandeel van technische richtingen ten opzichte van het aantal andere richtingen in het beroepsonderwijs is gedaald. Er zijn veel initiatieven ontplooid om de instroom in technische onderwijsrichtingen en beroepen te vergroten. Op landelijk niveau is er het Platform Bèta Techniek, maar er zijn ook allerlei activiteiten ontwikkeld op het niveau van de sector, de regio en het individuele bedrijf. Bedrijven verzorgen gastdocentschappen, docentenstages en bedrijfsbezoeken. Baangaranties worden gekoppeld aan stages en leerlingen ontvangen compensatie voor schoolgeld en de aanschaf van boeken.

Over de resultaten van dit soort initiatieven is vaak nog weinig of niets bekend. Er bestaat onvoldoende zicht op wat er gebeurt en er wordt nog onvoldoende van elkaars ervaringen geleerd. Zo kan het voorkomen dat in de ene regio wordt besloten om niet door te gaan met open dagen, omdat ze geen of zelfs een averechts effect hebben, terwijl in de andere regio bedrijven hier enthousiast mee beginnen. Een betere effectmeting (en ook een betere omschrijving van doelstellingen en succescriteria) en een betere nationale communicatie over initiatieven op dit gebied zijn dringend gewenst. We komen daar aan het eind van dit rapport nog op terug.

Samenwerking met onderwijsinstellingen

De samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen neemt verschillende vormen aan. In plaats van incidentele gastdocentschappen is er steeds meer sprake van een structurele inbreng in het onderwijsprogramma. Bedrijven leveren docenten en spreken mee over de inhoud van cursussen. Te veel nog is dit soort initiatieven afhankelijk van de inzet van enkele personen, die elkaar min of meer toevallig hebben gevonden. Zeker voor het VMBO en het MBO is een structurele aanpak in iedere regio gewenst. Soms doneren bedrijven specifieke apparatuur aan scholen. De tijden zijn voorbij dat het daarbij uitsluitend ging om ouderwetse, afgeschreven machines. In plaats daarvan denkt men nu ook in termen van gezamenlijk gebruik van dure apparaten, waarbij leerlingen met dezelfde technologie werken als het bedrijf – en ook in het bedrijf.

In Nijmegen heeft ROC Nijmegen samen met verkeersschool Wesseldijk een opleidingscentrum voor alle beroepen in de mobiliteit en logistiek gerealiseerd. Dit is een 'Integraal Praktijk Centrum als ontmoetingsplaats van bedrijven, onderwijs en studenten'. De nieuwe school is een afspiegeling van de werkelijkheid. De hallen bevatten alle elementen voor een warehouse, goederen op- en overslag, autoreparatie et cetera. Een van de echte klanten is het ROC zelf dat in het distributiecentrum haar voorraad kantgoedmiddelen laat beheren. Door gebruik van hedendaagse multimedia-mogelijkheden kunnen leerlingen een individueel programma volgen. Hun studiepunten worden geregistreerd per te volgen onderdeel. De ouderwetse klaslokalen zijn verleden tijd. Ze krijgen nu instructie in de werkplaats zelf. De overgang van school naar bedrijfsleven gaat daarmee als vanzelf.

Eigen opleidingen

Sommige bedrijven organiseren ook weer min of meer specialistische opleidingen binnen de onderneming. De tijd van de bedrijfsscholen waar jaarlijks vele tientallen of zelfs honderden leerlingen instroomden, zal zo gauw niet terugkeren, maar de tekorten op de arbeidsmarkt maken een creatieve aanpak noodzakelijk. Samenwerking op regionaal of sectorniveau is nodig om de kosten van eigen opleidingen te kunnen dragen. Onderzocht moet worden of men

Investeren in onderwijs

opleidingsactiviteiten ook kan koppelen aan de gewenste investeringen in product- en procesvernieuwing. Scholieren en studenten van alle niveaus kunnen samen met hun docenten systematisch worden ingezet bij onderzoeksactiviteiten voor het bedrijf. Het vereist enige inspanningen en tijd om zulke arrangementen op te zetten, maar de potentiële winst voor beide partijen is groot.

Interne opleidingen richten zich ook steeds meer op mensen die in eerste instantie een andere opleiding gekozen hadden, maar nu vaststellen dat ze daarmee geen perspectief hebben op de arbeidsmarkt. De maakindustrie kan nog meer moeite doen om deze groep alsnog te interesseren voor een loopbaan in de industrie. Hier is zeker ook nog ruimte voor steun door de overheid. Bedrijven aarzelen om mensen aan te nemen die nog moeten worden opgeleid en die deze opleiding misschien niet afmaken. Tegen de tijd dat dit duidelijk wordt, raakt men ze wellicht niet meer kwijt. Soms wordt dit probleem opgelost in samenwerking met uitzendbureaus, waarbij de betrokken werknemers tijdens de scholing in dienst blijven van het uitzendbureau en pas door het bedrijf worden aangenomen als zij het minimaal vereiste opleidingsniveau hebben bereikt. De huidige (beperkte) fiscale tegemoetkoming die bedrijven kunnen krijgen voor het in dienst nemen en scholen van werklozen, is onvoldoende om de kosten te dekken. Vaak zal het nodig zijn de werkgever tijdens de opleiding te compenseren voor een substantieel deel van de arbeidskosten van de betrokken werknemers.

Om hen te interesseren en te scholen voor een baan in de industrie zouden lager opgeleiden bijzondere aandacht moeten krijgen. Onder deze groep blijft de werkloosheid immers naar verwachting hoog. Hier is dus sprake van onbenut potentieel en waarschijnlijk ook van onvermoede talenten. De schooluitval is in Nederland relatief hoog vergeleken met andere landen en dat betekent dat veel mensen nodeloos zonder startkwalificatie op straat komen te staan. Opleiding in het bedrijf, met veel nadruk op praktische kwalificaties en minder op theoretische achtergronden, zou voor velen een tweede kans kunnen betekenen. Voor de industrie ligt hier een belangrijke uitdaging. Helaas is enige jaren geleden door het opgaan van de centra vakopleiding in de ROC's een flexibele infrastructuur voor scholing van werklozen en werkenden in technische beroepen praktisch verdwenen. Deze moet nu opnieuw tot stand worden gebracht. Van belang is in ieder geval om de bestaande infrastructuur van O&O-fondsen te behouden.

Het is van belang deze initiatieven verder te ontwikkelen omdat alternatieven nauwelijks voorhanden zijn. Het aantrekken van werknemers uit Oost-Europa lijkt in sommige bedrijfstakken op korte termijn een oplossing te bieden, maar het is uiterst onwaarschijnlijk dat de aantallen die nodig zijn van elders kunnen komen. Ook Oost-Europa zal zich al snel met vergrijzing en tekorten aan geschoold technisch personeel geconfronteerd zien.

Actielijn 2: Investeren in onderwijs

- Bevorderen van instroom in technisch en bèta-onderwijs ;
- Initiatieven op dit gebied in kaart brengen en evalueren;
- Samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen structureel vorm geven;
- Regionale samenwerking bij bedrijfsopleidingen uitbreiden
- Schooluitval bestrijden door naadloze overgang school en bedrijf;
- Instroom buitenlandse werknemers kan problemen niet oplossen.

Het tekort aan beta's

Bedrijven in de maakindustrie hebben momenteel al moeite om personeel aan te trekken. De knelpunten nemen toe met het niveau van de functie waarvoor wordt geworven. Verder zijn de knelpunten voor technische functies groter dan voor niet-technische functies. Uit prognosestudies blijkt dat deze knelpunten in de komende jaren verder dreigen toe te nemen. In de maakindustrie zal de wervingsbehoefte in de komende vijftien jaar namelijk op peil blijven of zelfs nog toenemen. En dat ondanks een structurele daling van de werkgelegenheid met bijna 1 procent per jaar. Dit komt door de niveauverhoging, die onder bepaalde personeelscategorieën nog tot een uitbreidingsvraag leidt, en door de vergrijzing, die tot een omvangrijke uitstroom leidt. Deze uitstroom zal voor een groot deel moeten worden vervangen. Hoewel de knelpunten het grootst zijn op middelbaar en vooral hoger niveau, is niet uit te sluiten dat ook de persoonsvoorziening voor lager technische opgeleiden problemen zal gaan opleveren. Bedrijven (vooral de kleine en middelgrote) geven aan dat zij grenzen zien aan de verplaatsingsmogelijkheden naar het buitenland. Redenen hiervoor zijn onder meer de benodigde grondstoffen en de bediening van lokale markten, de hogere transportkosten bij verplaatsing en de geringere bescherming van nieuwe kennis in landen als China. Het opvangen van knelpunten door (meer) werknemers uit Oost-Europa aan te trekken, lijkt slechts een tijdelijke oplossing. De vergrijzing zal in deze landen nog veel harder toeslaan dan in Nederland. Verder zal door de relatief hoge economische groei in deze landen de migratienoodzaak vrij snel afnemen. Tevens zal de vraag in Nederland steeds meer verschuiven naar middelbaar en hoger opgeleiden en is het de vraag of vanuit Oost-Europa in deze vraag kan worden voorzien. Al met al leidt dit ertoe dat er behoefte zal blijven aan Nederlands arbeidsaanbod. Aanbod dat echter niet zonder meer beschikbaar is. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de beperkte en afnemende belangstelling voor technische opleidingen en functies. Men kan zich dan de vraag te stellen waarom de industriële productie zoveel mogelijk in Nederland te handhaven. Als de belangstelling onvoldoende is, waarom zouden we ons dan niet richten op andere activiteiten? Er zijn twee redenen om belang te hechten aan een sterke industrie in Nederland. In de eerste plaats heeft de industrie een omvangrijk kwantitatief (als afnemer van goederen en diensten) en kwalitatief (als voortbrenger van nieuwe kennis) uitstralingseffect naar andere sectoren. Verder is de industrie direct en indirect een belangrijke bron van werkgelegenheid voor mensen met een lagere of laag-middelbare opleiding. Juist onder die groepen zijn de werkloosheid en de inactiviteit hoog. Wel vereist de inzet van deze groepen in het licht van de toenemende opleidingseisen een upgrade van hun competenties. Een reden voor de relatief geringe belangstelling voor technische opleidingen en functies is de perceptie dat de maakindustrie onvoldoende carrièreperspectief biedt. Men denkt dat de maakindustrie in Nederland een aflopende zaak is. De sector zelf draagt soms ook bij aan dit beeld, dat echter volkomen onjuist is. Zoals gezegd zal de wervingsbehoefte in deze sector zeker nog enkele decennia op het huidige niveau blijven, ondanks de voortgaande structurele daling van de werkgelegenheid in de maakindustrie. Voor de vele mensen met een technische aanleg kan de maakindustrie dus wel degelijk een toekomst bieden. Door als industrie gezamenlijk dit beeld neer te zetten kan, in combinatie met een reeks maatregelen, de neergaande trend in de belangstelling worden omgebogen.

Prof. dr. Jaap de Koning
SEOR/Erasmus Universiteit

Investeren in innovatie en ondernemerschap

Hierboven is al gewezen op de noodzaak meer te investeren in kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling. In het verlengde daarvan ligt het investeren in innovatie en ondernemerschap, maar het is niet hetzelfde. Bij innovatie en ondernemerschap gaat het om het daadwerkelijk benutten van kennis in de realisatie van nieuwe producten en processen. Kennis van nieuwe technologieën moet worden gecombineerd met kennis van markten, toepassingsgebieden en klantbehoeften. Dat is niet zo gemakkelijk als het lijkt. In ieder bedrijf lopen mensen rond met allerlei technische ideeën en voorstellen voor mogelijke nieuwe producten, maar het is vaak niet duidelijk of er een markt voor is. Er zijn ook vaak te veel ideeën om uit te voeren, maar het is niet eenvoudig om te beslissen welk idee dan de voorkeur moet krijgen. Kennis over markten en klantbehoeften is meestal wel aanwezig voor bestaande producten, maar voor nieuwe producten is die er vaak niet. Daarom is investeren in innovatie een combinatie van kennis en intuïtie, verstand van, en geloof in zaken. Ondernemerschap is gebaseerd op zulke combinaties.

De noodzaak om meer te investeren in innovatie en ondernemerschap wordt in brede kring onderkend. Wat wordt er aan gedaan en wat moet er nog gebeuren? We kunnen onderscheid maken tussen vier soorten initiatieven:

- 1) Ontwikkeling van de marketingfunctie;
- 2) Opzetten van nieuwe bedrijven en bedrijfseenheden;
- 3) Overnemen van innovatieve bedrijven ('innovatie inkopen');
- 4) Organisatieontwikkeling.

Ontwikkeling van de marketingfunctie

Klanten zijn een belangrijke bron van ideeën voor innovatie. Zij worden alleen maar belangrijker voor Nederlandse industriële bedrijven, omdat deze zich steeds meer begeven op zogenoemde nichemarkten: markten voor gespecialiseerde producten, die niet in grote aantallen worden gemaakt. Op deze markten is interactie met de klant essentieel. In sommige sectoren, zoals de instrumentenbouw, blijken klanten zelfs de belangrijkste bron van nieuwe productideeën. Investeren in de marketingfunctie betekent investeren in klantcontacten. Dat is iets anders dan marktonderzoek doen. Het gaat erom dat mensen met verstand van het product en de technische mogelijkheden van het bedrijf luisteren naar en discussiëren met de klanten. Er is een grote behoefte aan mensen met een technische achtergrond die in staat zijn om met klanten te praten – niet alleen de huidige klanten, maar ook potentiële klanten. Bedrijven die zulke mensen in dienst

Overzicht van vooraanstaande Nederlandse bedrijven in de automotive industrie

Bedrijf	Activiteiten	Marktpositie
Philips	Autoverlichting	Nr. 1 wereldwijd
SKF	Lagers	Nr. 1 wereldwijd
Daf Trucks	Zware vrachtwagens	Nr. 3 in Europa
Siemens VDO	Navigatiesystemen (line fitment)	Nr. 1 wereldwijd
Tom Tom	Navigatiesystemen (after market)	Nr. 1 wereldwijd
Navteq	Digitale kaartgegevens	Nr. 1 wereldwijd
Teleatlas	Digitale kaartgegevens	Nr. 2 wereldwijd
Inalfa	Daksystemen	Nr. 2 wereldwijd
Powerpacker	Hydraulische systemen voor cabriodaken	Nr. 1 wereldwijd
Bosch VDT	CVT technologie	Nr. 1 wereldwijd
VDL Bus & Coach	Bussen en touringcars	Nr. 6 in Europa
Nedschroef	Automotive bevestigingsmiddelen	Top 3 in Europa
Akzo Nobel Coatings	Coatings	Nr. 1 wereldwijd
DSM	Engineering plastics	Nr. 1 wereldwijd
Corus	Staal (HSS) en aluminium	Nr. 3 in Europa
Groeneveld	Greasing systems (o.a. vetsmeersystemen)	Nr. 1 wereldwijd

Nederlandse automotive bedrijven topspelers op wereldmarkt

Ook met de Nederlandse automotive industrie gaat het goed. Ofschoon ons land sinds de teloorgang van het merk DAF als personenwagen geen eigen merk personenauto's meer heeft, kent Nederland nog steeds een bloeiende automotive industrie. Vandaag de dag wordt immers al meer dan 50% van de toegevoegde waarde van een automobiel gecreëerd bij toeleveranciers, en niet meer bij de eindproducent die zijn naam aan de automobiel verleent. Toeleveranciers voor de automobiellindustrie zijn in ons land in grote mate vertegenwoordigd. Nederlandse bedrijven zijn bijvoorbeeld mondiale topspelers op het terrein van autoverlichting, navigatiesystemen, daksystemen, lagers, greasing systems of bevestigingsmiddelen. Ons land heeft met DAF Trucks, Scania en VDL toonaangevende producenten van zware vrachtauto's en touringcars binnen de grenzen.

Investeren in innovatie en ondernemerschap

hebben of opleiden, de 'technische marketing' uitbouwen, lopen bijna automatisch voorop in de concurrentiestrijd. Veel 'technen' zijn te veel met technische mogelijkheden en te weinig met kosten, problemen en behoeften van de klant bezig. Dat probleem wordt in een technisch bedrijf niet opgelost door er een paar marketeers met een opleiding bedrijfskunde naast te zetten. Integendeel: dat verschaft de technici het excuus om niet meer over de klant na te denken. Wat vaak goed werkt, is wanneer iemand met verstand van techniek wordt vrijgesteld om speciaal met bestaande en potentiële klanten te praten over hun problemen en behoeften. Ook bezoek aan klanten door mensen uit de productie – zien wat de klant met het product doet – werkt inspirerend. Kleine ondernemingen hikken vaak tegen een dergelijke investering aan, omdat de baten en de termijn waarop zij gerealiseerd worden, uit de aard der zaak niet scherp te definiëren zijn. In het verleden heeft het programma 'Kennistrainers in het MKB' (KIM) van het ministerie van Economische Zaken soms investeringen in deze richting mogelijk gemaakt. Velen betreuren dat de regeling in de toenmalige vorm niet meer bestaat.

Het opzetten van nieuwe bedrijven en bedrijfseenheden

Een geheel nieuwe activiteit ontwikkelen met een ander product en andere klanten is soms niet goed mogelijk binnen een bestaande onderneming. De angst dat het experiment door oplopende kosten de rest van het bedrijf ondermijnt, weerstand van gevestigde krachten binnen het bedrijf, beperkte tijd van de kant van het management, het zijn allemaal redenen om steeds vaker al in een vroeg stadium van een innovatietraject na te denken over de oprichting van een nieuwe organisatie of een nieuwe organisatie-eenheid. Er is meer dan vroeger (maar misschien nog steeds niet genoeg) externe financiering beschikbaar voor nieuwe, innovatieve bedrijfjes, zeker wanneer ze bij het begin ook een steuntje in de rug krijgen van het moederbedrijf. Grote bedrijven als DSM en Philips ontwikkelen daarom de laatste tijd doelbewust mechanismen voor het genereren en aantrekken van nieuwe bedrijfjes in hun omgeving (de zogenoemde business incubators). Maar ook kleine bedrijven spelen steeds vaker met de gedachte het bedrijf op te splitsen in delen, die elk een ander product op de markt zetten of andere soorten klanten bedienen. Een voor de hand liggend onderscheid is dat tussen grote series en speciale producten. Een afdelingshoofd dat de leiding krijgt van een nieuw bedrijf, kan onverwachte ondernemerskwaliteiten laten zien. Hoewel dat vaak wordt overwogen, is het afsplitsen van klantenservice in een apart bedrijf niet zonder meer aan te bevelen. Onderhoud van producten bij de klanten kan een belangrijke bron van ideeën voor productverbetering en -vernieuwing zijn. Steeds vaker wordt ook internet gebruikt voor communicatie met de klant. Bedrijven geven klanten de ruimte om op hun website te laten zien wat ze met hun producten doen. Dat is reclame voor de klant, maar het brengt ook nieuwe en potentiële klanten op ideeën.

Er zijn natuurlijk ook starters in de industrie die niet vanuit bestaande bedrijven worden opgezet. Maar de betrokken ondernemers hebben vrijwel altijd een verleden als werknemer in de industrie. Bestaande bedrijven doen er goed aan de starters niet alleen maar als nieuwe concurrenten te zien, maar als mogelijke partners. Voormalige werknemers steunen kan meer opleveren dan te hameren op een concurrentiebeding in hun oude arbeidsovereenkomst.

Overnemen van innovatieve bedrijven ('innovatie inkopen')

Valt innovatie ook in te kopen? Tegenwoordig zijn er grote ondernemingen die innoveren door kleine innovatieve bedrijven op te kopen en de activiteiten dan verder uit te bouwen. Soms zijn dat zelfs bedrijven die ze jaren eerder op afstand hebben gezet. Dat is een dure strategie, maar niet altijd duurder dan het uitontwikkelen van alle ideeën die binnen de onderneming gegenereerd

Industriebeleid en fusieparadox

Begin dit jaar legde het Duitse energieconcern E.On ruim 40 miljard euro op tafel om het Spaanse Endesa binnen te halen. Daarmee ontstond een powerhouse met meer dan 100.000 werknemers en meer dan vijftig miljoen klanten. Vlak daarvoor maakten de (veel kleinere) Nederlandse elektriciteitsbedrijven Essent en Nuon bekend eveneens te willen samengaan. Andere sectoren doen niet onder voor deze miljardendeals, of we het nu hebben over de staalindustrie, de bancaire dienstverlening, de ICT, de media of voeding en genot. De 'race to scale' heeft na de roerige jaren 1996-2000 even stilgelegen, maar is sinds 2005 weer op volle stoom.

Helaas laat het wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van al deze fusies en overnames zien dat de consument, de aandeelhouder en de werknemer, en meer in het algemeen de economie, er doorgaans weinig mee opschieten. Sterker nog, alles bij elkaar leiden zij tot vernietiging van aandeelhouderswaarde, stagnerende productiviteitsgroei en, last but not least, vertraging in de technologische ontwikkeling. Ik spreek hier van de 'fusieparadox', want desondanks blijven fusies zeer populair.

Fusies komen niet voor niets voor in golven. De ene fusie steekt de andere aan en al gauw is sprake van een explosieve ontwikkeling. Bedrijven durven, of willen, niet het risico lopen dat de concurrent toevallig wél een succesvolle fusie weet te realiseren. Of ze zijn beducht voor verlies van zelfstandigheid: wil je voorkomen dat je zelf doelwit wordt, dan moet je zelf ook actief het fusiepad op.

Na enkele jaren keert de wal het schip. Iedere fusiegolf wordt stevast gevolgd door een recessie waarin de betrokken bedrijven hun wonden likken en in meer dan de helft van de gevallen weer overgaan tot het afstoten van hun eerdere acquisities.

Als bedrijven hoog opgeven van de economische voordelen van hun fusies moet dat dus met een flinke korrel zout worden genomen. Schaalvoordelen, synergievoordelen, kostenbesparingen, efficiencyverbeteringen, als het al meer is dan PR dan is het in ieder geval niet veel meer dan 'wishful thinking'.

Strikt genomen zou het industriebeleid er dus alles aan gelegen moeten zijn dergelijke fusies te ontmoedigen. Maar indien Essent en Nuon *niet* zouden samengaan, dan waren zij binnen de kortst mogelijke keren doelwit van E.On (of een ander groot energieconcern). Dat is de spagaat van ook de slimste en best geïnformeerde bestuurders: ook al weten ze hoe miniem de kans op succes is, dan nog zullen ze het spel moeten meespelen, op straffe van verlies van zelfstandigheid. Strategie gaat boven economie.

Wat moeten we doen om aan deze periodieke treurigheid een halt toe te roepen? Het is een beetje als met de hoge bestuurdersinkomens. Iedereen vindt ze ongepast, maar vanzelf gaan ze niet omlaag, dus is wettelijk ingrijpen de enige oplossing. Voor een wettelijke aanpak deinzen de meeste politici echter terug. Een door de wet gesteunde aanpak van fusies is in Europa echter al sinds 1989 van kracht. Probleem is slechts dat er getoetst wordt op basis van verouderde economische inzichten. Vernieuwing van het mededingingsbeleid is daarom prioriteit nummer 1. Daarnaast is het zaak dat de Bolkesteinse kruistocht door beschermingsland niet opnieuw wordt opgepakt. Wat dat betreft geven de Ondernemingskamer (in de kwestie-Stork) en ons parlement (door het aanhouden van enkele beschermingsconstructies) de burger moed.

Prof. Dr. Hans Schenk

Tjalling C. Koopmans Research Institute, Utrecht School of Economics
Universiteit Utrecht

Investeren in innovatie en ondernemerschap

worden. Daarbij weet je immers niet zeker wat een succes wordt – en dat weet je wel als je een succesvol innovatief bedrijf overneemt. Toch is een dergelijke strategie alleen maar onder bepaalde voorwaarden in bepaalde markten en met bepaalde technologieën aan te bevelen. In elk geval blijft het noodzakelijk dat een bedrijf voldoende kennis in huis houdt en ontwikkelt om te kunnen beoordelen wat aantrekkelijke kandidaten zijn voor een overname. Men moet ook de waarde goed in kunnen schatten.

Vaker dan voor overname wordt gekozen voor allianties. Intensieve samenwerking met toeleveranciers, met bedrijven met complementaire vaardigheden, soms zelfs met concurrenten, komt steeds vaker voor om zo nieuwe producten te ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat bijna de helft van die allianties niet oplevert wat men ervan verwachtte. Er zijn adviesbureaus die kunnen helpen om de kansen op succes te vergroten. Hun recept is voor de hand liggend en wijkt niet af van dat van de gemiddelde huwelijksconsulent: het succes van allianties hangt af van de mate waarin er in geïnvesteerd wordt. Wat minder vergaand dan het aangaan van een alliantie is het binnenhalen van innovatie-adviezen en innovatie-ondersteuning van adviesbureaus en ingenieursbureaus. Zij kunnen soms de eerder genoemde technische marketing en ook technisch ontwikkelwerk uitvoeren. Om daar blijvend profijt van te hebben, moet een bedrijf echter wel kunnen leren van deze ingekochte diensten. Ook hier moet stevig in de relatie worden geïnvesteerd.

Organisatieontwikkeling

Investeren in innovatie en ondernemerschap betekent investeren in menselijke creativiteit. De organisatie moet daar ruimte voor bieden. Er zijn in de afgelopen dertig jaar verschillende moderne organisatieconcepten ontwikkeld, die allemaal de mobilisatie van menselijk kapitaal centraal stellen. Sommigen noemen dat tegenwoordig 'sociale innovatie'. De moderne organisatie is gebaseerd op teamwerk op alle niveaus: in de uitvoering, in de research, in het management. Steeds gaat het daarbij om zelfsturing en het optimaal benutten van professionele expertise. De moderne organisatie besteedt ook veel aandacht aan communicatie. Die tussen disciplines en functies, tussen managers en uitvoerenden, tussen productie en productontwikkeling, enzovoort. Wat in de discussies over organisatieconcepten soms naar de achtergrond verdwijnt, is dat teamwerk, zelfsturing, professionaliteit en communicatie pas iets opleveren als ze in dezelfde richting wijzen. Een groeiend aantal bedrijven onderschrijft de noodzaak van het ontwikkelen van een leidende visie voor de onderneming: een toekomstscenario, een roadmap, een beeld van de klant van de toekomst. De kunst van organisatieontwikkeling is om een dergelijke visie niet alleen in het managementteam te verankeren, maar in de gehele organisatie. Er zijn ook methoden om zo'n visie samen met de gehele organisatie te ontwikkelen. Dat kost tijd en dus geld, maar de uitkomsten kunnen heel verrassend zijn. De mogelijkheden en de voordelen van het betrekken van de ondernemingsraad bij het ontwikkelen van een visie op de toekomstige concurrentiepositie van de onderneming worden nog steeds onderschat.

Actielijn 3: Investeren in innovatie en ondernemerschap

- Ontwikkeling marketingfunctie vereist intensief contact tussen technici en de klant;
- Innovatie kan soms beter in een nieuw op te zetten bedrijf plaatsvinden;
- Succesvol uitbesteden en inkopen van innovatie vereist dat een bedrijf voldoende kennis in eigen huis houdt;
- Een organisatie moet ruimte bieden voor het mobiliseren van menselijke creativiteit;
- Succesvolle innovaties vereisen de ontwikkeling van een leidende visie voor de onderneming.

Sociale innovatie

Het begrip sociale innovatie wint aan populariteit en wordt in vele betekenissen gebruikt. Ik hanteer de omschrijving van het Innovatieplatform en het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (www.ncsi.nl): het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het toepassen van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren), het realiseren van hoogwaardige arbeid (slimmer werken en ontplooiing van talent). Sociale innovatie vormt een begrippenpaar met technologische innovatie en is daaraan complementair. Het wordt als noodzakelijke aanvulling gezien om vooral de volgende twee redenen. We moeten in de naaste toekomst structureel met minder mensen ons niveau van welvaart en sociale zekerheid op peil houden. De krapper wordende arbeidsmarkt van nu, die nog vooral een conjunctureel verschijnsel is, geeft al gelegenheid daarmee te oefenen. De opdracht is duidelijk: al het potentiële talent moet worden benut en de arbeidsproductiviteit moet omhoog. De combinatie van deze twee doelen impliceert dat mensen duurzaam inzetbaar zijn en dus veilig en gezond werken.

De tweede reden is dat meer innovatie mogelijk en wenselijk is door bestaande kennis in bedrijf of instelling beter te benutten en te combineren en door kennis van buiten makkelijker te absorberen en toe te passen. Sociale innovatie is een noodzakelijke voorwaarde om technologische innovatie optimaal te kunnen benutten. Om, met andere woorden, de innovatieparadox te doorbreken. Sociale innovatie is daarmee onderdeel van proces- en productinnovatie en kan tevens leiden tot vernieuwing van arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Het daagt sociale partners uit om ook over product- en procesinnovatie te overleggen. De combinatie van hoogwaardige arbeid en hoge arbeidsproductiviteit schept goede mogelijkheden om hoogwaardige industriële productie voor Nederland te behouden en hier te ontwikkelen. Waar dit al gebeurt, verdwijnt het imago van laaggeschoold werk en matige arbeidsomstandigheden. Technische beroepen worden opgewaardeerd en zittende mensen groeien mee met behulp van programma's voor 'opscholing' en 'employability'. Natuurlijk gaat het niet om iets geheel nieuws, niet om het 'ei van Columbus'. Verschijningsvormen van wat we nu sociale innovatie noemen, zijn ook de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' en de rationalisatiebeweging aan het begin van de vorige eeuw tot en met meer recente verschijningsvormen als 'kwaliteit van de arbeid' en de 'lerende organisatie'. Waar het wel om gaat, is dat het besef van de noodzaak van dit soort innovaties opnieuw groeiende is en dat alle betrokken partijen naar nieuwe vormen zoeken. Dat men daar min of meer gezamenlijk een modieus begrip op plakt is secundair, maar wel nuttig om de beweging een gezicht te geven. Er zijn inmiddels overtuigende voorbeelden van ondernemingen als Microsoft, Nokia, Honda, Benetton, IKEA, 3M. Maar ook in het Nederlandse bedrijfsleven zijn er al genoeg voorbeelden van hogere productiviteit, procesinnovatie en lagere arbeidsbelasting door flexibel organiseren en slimmer werken. Landen als Finland (www.tykes.fi) en Duitsland (www.inqa.de) hebben inmiddels nationale programma's. Nu een aantal bedrijven en instellingen, sociale partners, kennisinstellingen en ministeries met deze ideeën aan de slag willen, is het de uitdaging om het momentum te benutten, initiatieven te bundelen en kennis te delen.

Dr. Frank Pot
Directeur Kennis
TNO Kwaliteit van Leven
Bestuurslid NCSI

Investeren in samenwerking

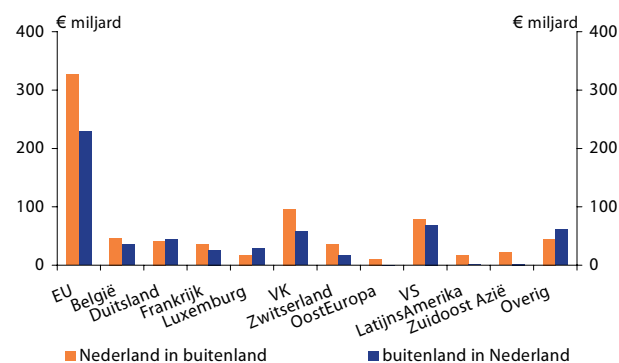
In bovenstaande actielijnen is al verschillende keren gesproken over samenwerking: met kennisaanbieders, met onderwijsinstellingen, met klanten. In deze actielijn willen we de samenwerking met andere bedrijven benadrukken. Daarbij maken we een onderscheid tussen samenwerking in de keten, samenwerking in de sector en samenwerking in de regio.

Samenwerking in de keten

Vooraf samenwerking in de keten is onderdeel van het 'open innovatie'-verhaal. In het traject 'van zand tot klant' (van korrel tot borrel) kan nog steeds veel winst worden geboekt in de logistiek en de onderlinge afstemming. De meeste aandacht gaat tegenwoordig echter uit naar samenwerking op het gebied van product- en procesvernieuwing. Na vijftien jaar discussie en minstens zoveel jaren praktijk van uitbesteden en concentratie op 'kerncompetenties' is samenwerking in de keten op veel plaatsen heel gewoon geworden. Maar het blijft moeilijk. Het is gemakkelijk om te profiteren van de specialistische deskundigheid van een toeleverancier, maar het is veel minder gemakkelijk om erachter te komen of daarvoor een redelijke prijs in rekening wordt gebracht. Daarvoor moet je toch in staat zijn een oordeel te vormen over de inspanning die de partner heeft geleverd. Dat lukt het beste wanneer in een project intensief wordt samengewerkt en beide partijen kennis en menskracht inbrengen. Uit onderzoek blijkt ook dat vrijwel alle bedrijven die succesvol samenwerken, over meer kennis en kunde beschikken dan strikt genomen noodzakelijk is voor het maken van hun huidige producten. Juist die schijnbaar overbodige kennis geeft het bedrijf de nodige flexibiliteit om zich in nieuwe richtingen te begeven. Op basis van die kennis kan het met klanten en toeleveranciers over nieuwe producten en processen praten.

Samenwerking neemt de vorm aan van een intensieve uitwisseling van ideeën over de specificatie van te leveren materialen of onderdelen. Samenwerking is het tegendeel van de ouderwetse 'U vraagt, wij draaien'-mentaliteit. Opdrachtgevers hebben geleerd dat er winst te behalen valt, wanneer ze de mening van de leverancier betrekken bij het definiëren van hun wensen. Leveranciers hebben ontdekt dat er misschien in eerste instantie wel veel geld te verdienen valt als je voldoet aan belachelijke eisen, maar dat die klant later toch ontevreden is wanneer hij ontdekt dat dezelfde functie ook veel goedkoper gerealiseerd had kunnen worden. Klanten voorlichten en 'opvoeden' is ook onderdeel van de cultuur van samenwerking.

Spreading directe buitenlandse investeringen, stand 2005



Bron: DNB

Directe investeringen in het buitenland

Het gevaar van massaal vertrek van banen naar lagelonenlanden wordt in het algemeen zwaar overdreven. Nederlandse bedrijven investeren traditioneel wel veel in het buitenland, maar het leeuwendeel van deze investeringen vindt plaats in andere industrielanden. De belangrijkste bestemming voor Nederlandse investeringen is de EU (60% van het totaal in 2005). Dit neemt niet weg dat Nederlandse maakbedrijven in de loop der jaren wel degelijk hebben geïnvesteerd in lagelonenlanden. De ervaringen daarbij zijn gemengd. Het voordeel van de lage lonen ter plaatse wordt vaak goeddeels teniet gedaan door lager productiviteit, mindere kwaliteit en hogere kosten uit hoofde van logistiek en transport. Verder stijgen de lonen in de emerging markets in een zeer hoog tempo en staan de wisselkoersen onder opwaartse druk. De Koninklijke Metaalunie meldde onlangs dat een groeiend aantal bedrijven hun productie weer terughaalt naar Nederland [De Fin. Telegraaf, 24 januari 2007].

Investeren in samenwerking

Modularisering is in sommige sectoren een belangrijk onderdeel van samenwerkingsstrategieën. Door een product modulaire te ontwikkelen is het mogelijk partners in ontwikkeling de verantwoordelijkheid te geven voor een module. Innovatie binnen de module is mogelijk zolang de relaties met andere modules niet veranderen. Daardoor kunnen specialisten voor de verschillende modules grotendeels los van elkaar aan de gang gaan. Dat maakt samenwerking eenvoudiger (en soms overbodig), maar het heeft als nadeel dat veranderingen in de architectuur van het product moeilijker worden. Innovatie die meer modules tegelijk omvat of de gehele productstructuur ter discussie stelt, verdwijnt uit het zicht.

Samenwerking in de sector

Samenwerking in de sector is vaak minder voor de hand liggend dan samenwerking in de keten, omdat bedrijven in dezelfde sector nu eenmaal dikwijls elkaars concurrenten zijn. Er zijn weliswaar veel brancheorganisaties, maar die zijn niet zozeer bezig samenwerking tussen leden te bevorderen. Zij richten zich vooral op belangenbehartiging op die punten waar alle bedrijven in de sector min of meer dezelfde belangen hebben. In deze actielijn wijzen we op het belang van samenwerking in de sector op de volgende gebieden: het ontwikkelen van sectorspecifieke competentieprofielen ten bate van het onderwijs; het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie over de infrastructuur die de leden nodig hebben (in termen van kennisaanbod, arbeidsaanbod, ruimte en logistiek); het ontwikkelen van scenario's en toekomstverkenningen voor de sector.

Brancheorganisaties worden niet altijd even serieus genomen. Toch kunnen ze op de genoemde terreinen een belangrijke rol spelen. Ze zijn op hun sterkst wanneer ze zich ontwikkelen tot vertegenwoordigers van alle belanghebbenden in de branche – en niet alleen van de werkgevers – en wanneer ze sectorspecifieke deskundigheid centraal stellen. Niemand zit te wachten op een brancheorganisatie die alleen maar aandacht vraagt voor loonkosten, ruimtegebrek en de wisselkoers van de euro. Want dat zijn uitdagingen waar iedere sector voor staat. Waar wel behoefte aan is, is een gedegen visie op de innovatiekansen, de technologische trends, de ontwikkeling van de vraag en de concurrentie in de sector. Vooral voor de kleinere bedrijven in een sector is het van belang dat zij voeding krijgen voor de ontwikkeling van hun eigen innovatiestrategie. Ook vakbonden kunnen in dit proces een bijdrage leveren door werknemers en OR te ondersteunen met informatie en adviezen.

Samenwerking in de regio

Samenwerking in de regio kan natuurlijk samenvallen met samenwerking in de keten en samenwerking in de sector, maar dat hoeft niet. In de afgelopen jaren zijn we ons er in toenemende mate van bewust geworden dat nabijheid ertoe doet. De plaats waar het bedrijf gevestigd is, bepaalt de mogelijkheden en ook een deel van de cultuur en de identiteit van de onderneming. In een globaliserende economie blijken locatie en nabijheid nog steeds belangrijk. De communicatietechnologie is enorm ontwikkeld en heeft samenwerking op afstand en 'virtuele' teams mogelijk gemaakt, maar de samenwerking op één plek wordt toch vaak als aangenamer en effectiever ervaren. Dat betekent dat bedrijven tegenwoordig doelbewust naar nabijheid streven. Men stimuleert toeleveranciers om zich in de buurt te vestigen (een 'supplier-park' rond de fabriek); men ontwikkelt een 'technologiecampus' voor potentiële partners in innovatie; men legt 'science parken' aan, waar ondernemende wetenschappers zich kunnen vestigen. Lokale, regionale en nationale overheden trachten innovatieve 'clusters' te ontdekken, die tegenwoordig 'valley' worden genoemd in navolging van de wereldberoemde 'Silicon Valley' in Californië. Bedrijven in een cluster kunnen met elkaar zaken doen, maar er zijn ook veel bedrijven die objectief gezien tot

De high-tech mythe en de lessen voor het industriebeleid

In de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog was industriebeleid eenvoudig. Het impliceerde wederopbouw en vernieuwing van de bekende sectoren uit de vooroorlogse tijd. Alle bekende ondernemingen waren ondergebracht in sector II van de SBI-codering, dat wil zeggen in de sector industrie. Maken hield in die tijd in: rokende schoorstenen, lopende banden en hard en eenvoudig werk. De technische opleidingen waren opgesplitst in ambachts- en bedrijfsscholen, mts en technische hogescholen. Later kwam de verdeling LTO, MTO, HTO, TU. Met de introductie van computers in de bedrijfsprocessen deed ook ineens het woord high-tech zijn intrede. Dat werd het wenkend perspectief. In de beleidssferen van de politiek en ministeries begon iedereen die nog nooit een fabrieksvloer, laat staan een fabricageproces had gezien te roepen om high-tech. De oude ambachtsschool, waar het zogenaamde low-tech vakmanschap tot bloei moest komen, werd de nek omgedraaid en omgetoverd tot een allegaartje dat VMBO heet. Vanaf de 'middenschool' van Van Kemenade (jaren zeventig) tot nu toe zien wij een afkalving van het simpele technische kennisniveau met daarnaast een dramatische verlaging van vakken als wiskunde en de Nederlandse taal. De voorstanders van de high-tech mythe in de afgelopen decennia beweerden dat low-tech thuis hoorde in de lagelonenlanden, zoals in Oost-Europa en Zuidoost-Azië. Zij vergaten dat high- of low-tech betrekking kan hebben op zowel de processen als op de producten. Een zogenaamd high-tech product kan heel goed zijn geproduceerd op een relatief low-tech wijze. Een voorbeeld: de opkomst van Computer Integrated Manufacturing (CIM) en robotisering vond eind jaren zeventig, begin jaren tachtig plaats. In de VS, altijd technocentrisch gericht, dachten de autofabrikanten dat robotisering en CIM de maakprocessen van de auto van het kwaliteitsprobleem zouden verlossen. Wat bleek? In Japan had de automotive industrie ook geautomatiseerd, maar met mate! Men had op logistiek-organisatieniveau en op product-organisatieniveau gestreefd naar vereenvoudiging in de procesgang. Dit leverde in eerste instantie KANBAN, Just-in-time, en later lean production op. Essentie was, zoals R.J. Schonberger schreef in zijn boek *Japanese manufacturing techniques, nine hidden lessons in simplicity* (The Free Press, 1982) eenvoud, transparantie en simple-tech. Onze grootouders wisten het al: 'eenvoud is het kenmerk van het ware'.

Even ter adstructie. Het systeem bij Toyota, ontwikkeld door Eiji Toyoda en Taiichi Ohno (belast met productie), had de volgende kenmerken: werken in teamverband; goede interne en externe communicatie; efficiënt gebruik van middelen (vooral arbeid!) en eliminatie van afval, en het streven naar perfectie, in plaats van naar aanvaardbare normen.

De economen Cohen en Zysman zeiden al in de jaren tachtig: 'You can't control what you cannot make'. Dat wil zeggen: high-tech, medium-tech en low-tech behoren elkaar aan te vullen om de procesgang te completeren en onder controle te houden. Het klassieke vakmanschap (vaak op LTO- en MTO-niveau) is niet uitgestorven, ook al bestaan de Gilden niet meer. Voor de beleidsverantwoordelijken impliceert dit alles dat zij in de bekende innovatie-papers, nota's en forums terug zullen moeten naar een herwaardering van het klassieke vakmanschap. Het VMBO is duidelijk geen oplossing en nu al een dead end. Er is niets mis met de klassieke bedrijfsschool en de klassieke ambachtsschool. Maar dit alles impliceert wel dat in tegenstelling tot het Ankelsaksische, technocentrische marktdenken een terugkeer nodig is naar een wat meer continentale stijl van het antropocentrisch denken, ofwel: de mens is de maat der techniek en niet omgekeerd.

Prof. Dr. P.A. Moerman

Em. hoogleraar Industriële Economie en Productievraagstukken

Investeren in samenwerking

een cluster behoren en elkaar in de praktijk nauwelijks kennen. Toch zou men veel voor elkaar kunnen betekenen. Dat is de achtergrond van het Achterhoeks Centrum voor Technologie, dat in samenwerking tussen de verschillende partijen in de regio is opgezet. De fulltime directeur is er vooral op gericht bedrijven bij elkaar te brengen en problemen en oplossingen van ondernemingen in de regio zichtbaar te maken.

Steeds meer industriële ondernemers ontdekken dat ze veel belangen gemeen hebben met andere bedrijven in de buurt, zelfs als die tot een totaal andere branche behoren. Er was geen reden om bij elkaar in de buurt te zitten, maar nu dat het geval is, hebben de bedrijven er belang bij ook regionaal samen te werken op het gebied van technisch onderwijs, infrastructuur en leefklimaat. In feite gaat het hier om het gezamenlijk vormgeven van wat wel 'corporate citizenship' genoemd wordt. De onderneming als burger. In het verleden nam dat de vorm aan van het bouwen van arbeiderswoningen en de bijbehorende voorzieningen. De arbeiders konden fatsoenlijk leven en de onderneming kon rekenen op motivatie en arbeidsrust. Taken op het gebied van huisvesting zijn voor een belangrijk deel door de overheid en private partijen overgenomen. Maar het moderne industriële bedrijf weet dat het aantrekken en behouden van de mensen die men nodig heeft, nog steeds gerelateerd is aan de voorzieningen die in de buurt aanwezig zijn. Het gemiddelde opleidingsniveau van werknemers is hoger geworden; ze zijn mondiger en mobieler en willen als professional worden behandeld. Bedrijven werken nu lokaal en regionaal samen bij de bevordering van een aantrekkelijk leefklimaat. Ze sponsoren sport en cultuur, denken mee over de kwaliteit van scholen en kinderopvang en zoeken samen met lokale autoriteiten naar oplossingen voor knelpunten op het gebied van ruimte en milieu. Regionale ondernemersverenigingen en kamers van koophandel doen hier goed werk.

Actielijn 4: investeren in samenwerking

- Samenwerking richt zich op een intensieve uitwisseling van ideeën tussen bedrijven, hun toeleveranciers en hun klanten;
- Modularisering maakt samenwerking eenvoudiger, maar maakt veranderingen in de architectuur van producten juist moeilijker;
- Brancheorganisatie en ook vakbonden kunnen een grotere rol spelen bij het bevorderen van de samenwerking;
- Nabijheid doet er toe en onderstreept het belang van regionale samenwerking.



Regionale aanpak innovatie heeft voorkeur

Sinds het succes van Silicon Valley, het high-tech industriegebied ten zuiden van San Francisco in Californië, is er warme belangstelling bij beleidsmakers om een soortgelijk succes in eigen land te realiseren. In Nederland is aan deze beleidsrichting een belangrijke impuls gegeven door de publicatie van *Pieken in de Delta: Gebiedsgerichte Economische Perspectieven*, een beleidsnotitie uit juli 2004 van EZ. In deze notitie wordt expliciet aandacht besteed aan Innovatie (paragraaf 3.5) en daarbinnen ook aan gebiedsgericht innovatiebeleid. Positieve externe effecten op regionaal niveau vormen de belangrijkste reden waarom de overheid een taak heeft om een regionale aanpak van innovatie te stimuleren. De volgende positieve externe effecten zijn van belang. Allereerst de technologieoverdracht aan het midden- en kleinbedrijf. Door verschillende innoverende bedrijven op dezelfde plek te clusteren, wordt de overdracht van kennis en de interesse in vernieuwing en innovatie van de grotere bedrijven op hun MKB-buren gestimuleerd en vergemakkelijkt. Daarnaast is een goede aansluiting van vraag en aanbod van technologisch geschoold personeel van belang. De concentratie van innoverende bedrijven in een bepaalde regio is een stimulans om het onderwijsaanbod in de regio op de arbeidsvraag van deze bedrijven af te stemmen. Zowel de vraag- als de aanbodkant van de regionale arbeidsmarkt heeft hier baat bij. In sommige gevallen ontwikkelen de innovatieregio's zich om bestaande universiteiten heen. Starters uit de universiteit vestigen zich makkelijker in de buurt van de universiteit. Bovendien is innovatie ook een kwestie van netwerken en van onderlinge contacten tussen bedrijven. Deze onderlinge contacten kunnen horizontaal of verticaal verlopen. Met horizontaal wordt bedoeld dat concurrerende bedrijven samenwerken in onderzoeksconsortia. Met verticaal wordt bedoeld dat toeleverende en afnemende bedrijven binnen een bedrijfskolom met elkaar samenwerken. Beide vormen van samenwerking liggen voor de hand op regionaal niveau. Het gebiedsgerichte beleid uit *Pieken in de Delta* is in het voorjaar van 2006 van start gegaan. In de publicatie worden zes gebieden onderscheiden, te weten Noord-Nederland, Oost-Nederland, Zuidoost-Nederland, Zuidwest-Nederland, Zuidvleugel Randstand en Noordvleugel Randstad. Vijf van deze zes gebieden (uitzondering is Noord-Nederland) komen in aanmerking voor gebiedsgerichte innovatie. De hier aanwezige innovatiekernen ('hot spots') moeten worden opgewaardeerd van nationaal naar internationaal belang. Het ministerie van EZ is ook gestart met innovatieprogramma's in kansrijke gebieden. In een recente EZ publicatie, getiteld *Investeren in innovatieprogramma's* (juli 2006), worden de volgende sleutelgebieden genoemd: High Tech Systemen & Materialen, Water, Food & Flowers, Creatieve Industrie, Chemie, Life Sciences & Gezondheid, Energietransitie, Pensioenen en Sociale Verzekeringen en The Hague: Residence of Peace and Justice. De laatste twee thema's vallen onder de dienstensector. Op projectniveau kunnen raakvlakken ontstaan tussen geografische innovatiegebieden en innovatiesectoren. Het is logisch dat beide innovatiedimensies samenlopen. EZ heeft ervoor gekozen om de sectoren als leidend te beschouwen. Een van de succesverhalen in dit verband is de Brainport Eindhoven/Zuidoost-Brabant. Een regio met een unieke symbiose van maakindustrie en toptechnologie. Deze regio is nummer 1 op het gebied van R&D in Nederland.

Jules Theeuwes

SEO Economisch Onderzoek

Verbetering van het imago

Het imago van de maakindustrie wordt alom beklaagd. Industriële ondernemers hebben het idee dat ze moeten opboksen tegen achterhaalde beelden van vuile fabriekshallen en hoge schoorstenen die stinkende rook uitstoten. Daar komt dan bij dat de werkgelegenheid in de industrie geleidelijk terugloopt. Hoewel er in de industrie voor de afzienbare toekomst uitstekende loopbaanmogelijkheden zijn, wordt het beeld naar buiten toe overheerst door die langzame krimp. Wanneer een fabriek sluit, komt dat ook veel prominenter in het nieuws dan wanneer een bank aankondigt duizenden arbeidsplaatsen te laten verdwijnen. Wanneer Nedcar krimpt, is dat groot nieuws; wanneer DAF uitbreidt, is dat hoogstens een paar regels op de financiële pagina waard.

Inmiddels zijn veel ideeën geopperd om het imago van de industrie te verbeteren. Voordat we daar verder op ingaan, is het belangrijk vast te stellen dat het hierbij niet om goedkope reclame gaat. Het is niet de bedoeling halve waarheden te verkopen of de industrie mooier te maken dan zij is. Bij een imagocampagne voor de industrie gaat het er juist om dat de waarheid aan het licht komt. De industrie is een bloeiende en spannende sector, die de drijvende kracht is achter onze economie.

De industriële economieën worstelen met grote problemen: milieuverontreiniging, klimaatverandering, energieverstopping, verkeersinfarcten, watertekort, virussen, vergrijzing. Het valt niet te ontkennen dat een deel van deze problemen mede zijn veroorzaakt door twee eeuwen industriële ontwikkeling. Maar de geschiedenis van de mensheid kan niet worden teruggedraaid - en er is vrijwel niemand die dat wil. De waarheid is dat oplossingen voor al deze problemen ondenkbaar zijn zonder de industrie en de voortgaande industriële ontwikkeling. Het is aan de industrie om alternatieve - schone en duurzame - energiebronnen te ontwikkelen, de apparaten te produceren waar de medische wetenschap om vraagt, de technieken te ontwikkelen om voldoende voedsel voor alle mensen te produceren zonder de natuur nog verder te vernietigen. Zonder industrie en techniek komt van een duurzame energieproductie en milieubescherming niets terecht.

Er is een ander aspect van het imago van de industrie dat de aandacht verdient. Momenteel werken in deze sector naar verhouding meer lager opgeleiden dan in andere sectoren. Sommigen zien dit als een feit dat meer aandacht moet krijgen om de waarde van de industrie te onderstrepen. Maar het versterkt ook het beeld van een bedrijfstak die aan het verdwijnen is, omdat in brede kring de mening bestaat dat er in de toekomst geen werk meer zal zijn voor lager opgeleiden. De werkelijkheid is eigenlijk heel anders. In de industrie zijn de opleidingseisen in de

Top tien grootste economieën

	2005	2040
1	Verenigde Staten	China
2	Japan	Verenigde Staten
3	Duitsland	India
4	China	Japan
5	Verenigd Koninkrijk	Mexico
6	Frankrijk	Rusland
7	Italië	Brazilië
8	Canada	Duitsland
9	Spanje	Verenigd Koninkrijk
10	Brazilië	Frankrijk

Bron: The Economist

Verschuiving in het economische krachtenveld

De wereld verandert in een hoog tempo. Door de snelle economische groei in emerging markets als China en India ontwikkelen deze landen zich tot wereldspelers. Over enkele decennia zal de ranglijst van grootste landen ter wereld er hierdoor geheel anders uitzien. De recente overname van het Brits/Nederlandse concern Corus door de Indiase Tata groep illustreert hoezeer de mondiale krachtsverhoudingen aan het veranderen zijn. De concurrentie vanuit het buitenland zal dus alleen maar toenemen. Maar er ontwikkelen zich ook enorme markten, waar ook voor onze industrie grote kansen zijn weggelegd.

Verbetering van het imago

afgelopen decennia duidelijk toegenomen. Door automatisering en toenemende complexiteit van producten wordt van de werknemers meer inzicht in en overzicht van productieprocessen gevraagd. Lager geschoolden vinden we tegenwoordig ook in groten getale buiten de industrie, in de schoonmaakbranche, de horeca, transport en distributie, bewakingsdiensten, de zorgsector. Lager opgeleiden die nu gaan werken in de industrie kunnen erop rekenen dat zij in hun loopbaan nog flink zullen moeten blijven leren. Maar dat levert dan ook goed betaald werk op. Veel industriële bedrijven zoeken momenteel personeel op minimaal MBO-niveau. De kans dat ze in de komende jaren onvoldoende mensen zullen vinden, is groot. Daarom doet de industrie er verstandig aan om samen met het onderwijs loopbanen voor lager opgeleiden te ontwikkelen. Een industrie die óók lager opgeleiden perspectief biedt is toch net iets anders dan een industrie die voornamelijk lager opgeleiden in dienst heeft. Een kwestie van presentatie, maar ook een kwestie van duidelijk uitleggen wat er aan de hand is. De industrie zoekt namelijk ook dringend hoger opgeleide professionals die samen met de lager en middelbaar opgeleiden werken aan de producten van de toekomst.

Een eerste, zeer belangrijke maatregel ter verbetering van het imago van de industrie is een intensivering van de samenwerking met technische opleidingen in vmbo en mbo.⁵ Deze opleidingen hebben met hetzelfde imagoprobleem te maken als de industrie. Er is sprake van een neerwaartse spiraal van gebrek aan status, geringe aantrekkingskracht, geringe motivatie, geringe prestaties, uitval. Een verbetering van het imago van de industrie kan ook het imago van deze opleidingen verbeteren, meer en wellicht ook betere leerlingen aantrekken, de motivatie verhogen en de uitval verminderen. In onderlinge samenwerking kan de spiraal worden doorbroken. Door nadrukkelijk in de opleidingen aanwezig te zijn, kan de industrie zich laten zien zoals zij is: een aantrekkelijke en veelzijdige werkgever die interessante producten ontwikkelt, bijdraagt aan de creatie van welvaart en de sleutel met zich draagt naar nieuwe en schone technologie.

Een imagocampagne voor de industrie begint dus met de waarheid over deze industrie:

- de industrie als blijvende bron van hoogwaardige werkgelegenheid en motor van de Nederlandse economie;
- de industrie als bron van nieuwe, schone technologie, waarmee de mondiale milieuproblemen worden aangepakt;
- de industrie als veelzijdige innovator, waarmee de gezondheidszorg op een hoger plan kan worden getild en de wereldvoedselproductie kan worden opgevoerd;
- de industrie als partner van het technisch onderwijs, als hoeder van technische talenten.

Om een nieuw imago vast te zetten in de hoofden van de mensen is meer nodig dan een paar artikelen in de krant en een serie posters op de stations. Het vereist dat men de industrie in al haar gedaanten daadwerkelijk ontmoet. De industrie moet het gesprek aangaan met de samenleving. De industrie moet zich laten zien waar zij maar kan en spreken met de mensen in het onderwijs, in de stad, op de markt. Voor mensen die niet in de industrie werken, bestaat zij vooral uit gebouwen in buitengebieden. Men heeft dikwijls geen voorstelling van wat zich daarbinnen afspeelt. Het tijdperk van de massaproductie heeft beelden achtergelaten van geestdodend en lichamelijk zwaar werk. Doel van een imagocampagne is dat mensen, als ze die gebouwen passeren, positieve gedachten krijgen over de nuttige en belangrijke producten die hier gemaakt worden en over de kundige en getalenteerde mensen die er werken. Daarvoor is communicatie nodig.

⁵ Communication Concert (2006), *Een meer positief imago van de industrie als 'motor' voor arbeidsparticipatie van met name lageropgeleiden. Verkenning en adviesrapport in opdracht van SIC en Stichting GAK*

Verbetering van het imago

Technici leren in hun opleiding meer met dingen omgaan dan met mensen – en misschien hebben ze daar ook wel meer talent voor. Maar communicatie kun je leren. Net als voor de andere actielijnen geldt, zal de industrie ook hier moeten investeren: in het eigen communicatievermogen.

Samenwerken met klanten, kennisaanbieders, opleidingsinstellingen en toeleveranciers is tenslotte ook communiceren. Niemand denkt erover de communicatie met klanten of die met kennisinstellingen uit te besteden. Ook bij een imagocampagne is het onverstandig de zaak eenvoudig neer te leggen bij een communicatiebureau. Niemand heeft zoveel verstand van de industrie als de industrie zelf. Die kennis moet een centrale rol spelen in de campagne.

Het adviesbureau Boer & Croon heeft onlangs aanbevolen een Nederlands Industrie Centrum op te richten.⁶ Aan dit samenwerkingsverband zouden vertegenwoordigers van de overheid, de industrie en overige instellingen (waaronder financiële instellingen) moeten deelnemen. Het centrum zou tot doel hebben het industriële klimaat in Nederland te verbeteren. Het zou ook kunnen fungeren als het adviesorgaan van de regering op het gebied van industriebeleid. Verder zou het Nederlands Industrie Centrum het succes van de Nederlandse maakindustrie moeten uitdragen in binnen- en buitenland. Voor het binnenland denkt men aan communicatie die gericht is op de arbeidsmarkt, de kapitaalmarkt en het publiek in het algemeen; voor het buitenland aan thematisch of sectoraal ingestoken handelsmissies, expo's en internationale profileringcampagnes. Ook een rol als verstrekker van risicodragend vermogen is genoemd. Een andere suggestie van hetzelfde bureau is om als voorzitter van het Centrum iemand aan te trekken die als 'gezicht' van de industrie kan functioneren. Dit alles is een serieuze overweging waard. In alle bescheidenheid mogen we er hier op wijzen dat de Stichting Industriebeleid en Communicatie een aantal van de genoemde functies al vervult, maar we zijn de eersten om te erkennen dat er nog veel meer kan gebeuren.

Er is in elk geval behoefte aan een plaats waar de ervaringen van de vele initiatieven in het land bij elkaar komen, zodat men van elkaar kan leren. Het is prachtig dat scholen, ondernemers en ondernemersverenigingen op tal van plaatsen experimenteren met samenwerking. Er moet vooral geen energie gestoken worden in pogingen om die allemaal centraal te gaan besturen, maar het is wel belangrijk om van elkaar te horen wat goed gaat en wat niet – en waarom niet.

⁶ Boer & Croon (2006), *Nederland maakt 't. Naar een herwaardering van de Nederlandse industrie*, Amsterdam

De Nederlandse industrie: toonaangevend, dynamisch en duurzaam

De Nederlandse industrie vormt nog steeds een uiterst dynamisch onderdeel van onze economie. Zij heeft de globaliseringsgolf van de afgelopen decennia met glans doorstaan en zal ook de volgende het hoofd bieden. Hierbij staat zij niet alleen, want de politiek heeft de industrie in de achter ons liggende jaren herontdekt. In de Industriebrief 'hart voor de industrie' uit 2004 staan de belangrijkste knelpunten en beleidsvoornemens keurig opgesomd. Dit beleid dient de komende jaren met kracht te worden voortgezet.

Getuige het coalitieakkoord draagt ook het nieuw aangetreden kabinet het bedrijfsleven een warm hart toe. Het voornemen om het Innovatieplatform in gewijzigde vorm voort te zetten is goed nieuws. Dat geldt ook voor het feit dat meer geld en aandacht naar onderzoek en onderwijs zal gaan. En dat de overheid voornemens is om een grotere rol te gaan spelen als 'launching customer' ter bevordering van de innovatie is eveneens goed nieuws. De tijd van de verkenningen is nu toch echt voorbij. Er zijn zwaartepunten voor beleid geïdentificeerd (sleutelgebieden) en er kan nu geïnvesteerd worden. Een heldere taakverdeling en goede afstemming tussen gemeenten, provincies en rijksoverheid is daarbij zeer gewenst.⁷

De industrie zal echter boven alles zelf het heft in handen moeten nemen om de belangrijkste uitdagingen het hoofd te bieden. De in dit rapport opgesomde actielijnen bieden even zovele handvatten voor concrete acties. De kernwoorden zijn: kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling, onderwijs, innovatie en ondernemerschap.

En de industrie moet af van haar hardnekkig slechte imago als stinkend en zinkend schip vol laagopgeleide bemanningsleden. De industrie is juist springlevend, de industrie biedt mooie loopbaanperspectieven voor alle opleidingsniveaus. De moderne industrie speelt een sleutelrol bij de verduurzaming van de energievoorziening, is schoon en hightech en de industrie is de motor van productiviteitsgroei en economische vooruitgang. Zonder industrie geen technologische ontwikkeling, zonder technologische ontwikkeling geen innovatie en zonder innovatie geen hoogwaardige gezondheidszorg en verduurzaming van onze economie. Want veel van de uitdagingen waar ons land zich de komende decennia voor gesteld ziet, zullen het uiterste vergen van ons innoverend vermogen. Of het nu gaat om mobiliteit, infrastructuur of verduurzaming van onze energievoorziening, innovatie zal ook in de toekomst het sleutelbegrip blijven. En wie innovatie zegt, zegt: industrie!

⁷ M. Biermans & J. Poort (2006), *Industriebeleid op het juiste niveau. Welke agenda moet waar liggen?* Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek

Is een startende industriële ondernemer te financieren?

Het is goed dat steeds meer mensen kiezen voor het ondernemerschap. Nieuwe bedrijven leveren immers een belangrijke bijdrage aan de groei van economie en werkgelegenheid. Velen denken dat de financiering van een startend bedrijf doorgaans een probleem vormt. Inderdaad wijzen banken eenderde van de financieringsaanvragen van startende ondernemers af, zo blijkt uit recent startersonderzoek van de Rabobank. Op zichzelf niet vreemd, aangezien er voor startende bedrijven vaak nog veel onzekerheden bestaan over het toekomstperspectief of het moment waarop voor het eerst sprake is van een positieve cashflow. Speciaal voor startende ondernemers bieden zowel banken als andere partijen echter steeds vaker faciliteiten met risicodragend vermogen. Het verkrijgen van een financiering is dan ook zelden het grootste struikelblok bij de start van een jong bedrijf.

In 2006 werden ongeveer 85.000 nieuwe bedrijven opgericht. Dat is een recordaantal en maar liefst 14% meer dan in 2005. Ook in de industrie neemt het aantal startende ondernemers toe. Zo schreven zich in 2005 circa 3.100 nieuwe industriële bedrijven in, 13% meer dan het jaar ervoor. De meeste van hen zijn te vinden in de grafische industrie, de textielindustrie en de metaalektro. Uit het onderzoek van de Rabobank blijkt dat het gros van de nieuwe ondernemers kleinschalig start. Zo bedraagt de gemiddelde jaaromzet van een nieuw bedrijf een kwart miljoen euro. Verder begint bijna driekwart van de industriële starters zonder personeel.

In het algemeen hebben de startende ondernemers geen problemen met het vinden van startkapitaal. Dit is niet gek, aangezien 80% van hen over voldoende eigen middelen beschikt en dus helemaal geen beroep hoeft te doen op een bank of andere externe geldschieters. Slechts 20% van de starters in de industrie dient wel een financieringsverzoek in bij een bank. Hiervan krijgt circa eenderde de bancaire financiering niet rond. We hebben het dan jaarlijks over circa 200 potentiële ondernemers. Waarbij we aannemen dat het niet gaat om bedrijven die starten met bewezen producten op bewezen markten. Het gaat waarschijnlijk wel (deels) om potentiële ondernemers met onvoldoende ondernemerskwaliteiten of een niet-marktrijp product. Ook betreft het startende ondernemers met nieuwe technologieën, starters die nieuwe markten bewerken en starters met nieuwe toepassingen van bestaande technologie. Bij deze startende ondernemers is het vaak onzeker of en wanneer er sprake is van een positieve cash-flow.

De start en ontwikkeling van dergelijke *innovatieve* bedrijven (vaak technostarters) is een van de grootste uitdagingen voor een ondernemer. Elk traject van lumineus idee tot uiteindelijke product- of dienstenrealisatie is bij voorbaat uniek. Daardoor vereist de financiering ervan maatwerk. In eerste aanleg zijn eigen geld en de (eigen) bank natuurlijk de meest aangewezen 'financieringsbronnen'. De onzekerheid over het moment waarop er voldoende cash wordt gegenereerd, maakt het risico echter groot en daarmee een reguliere bankfinanciering lastig. Voor een bank zijn dergelijke financieringen op voorhand niet zo aantrekkelijk. Enerzijds is het risico groot, maar anderzijds kan de bank met een gewone financiering nauwelijks profiteren van het opwaartse potentieel van een dergelijke onderneming. In de praktijk moeten deze innovatieve starters daarom meestal op zoek naar risicodragende financiers zoals participatiemaatschappijen, informal investors of regionale ontwikkelingsmaatschappijen.

Om jonge bedrijven toch van dienst te zijn, kennen banken diverse stimuleringsfondsen voor starters. Zo heeft de Rabobank de Stimuleringslening en speciaal voor innovatieve starters het Rabobank Innovatiekapitaalfonds. ING en ABN-AMRO kennen een speciale garantieregeling voor startende ondernemers. Verder zijn er de laatste jaren rond de technische universiteiten in ons land diverse samenwerkingsverbanden opgezet waarin kennisinstituten, overheden en regionale ontwikkelingsmaatschappijen deelnemen. Zij ondersteunen innovatieve (techno-)starters met adviezen of kapitaal. Denk hierbij aan Incubator3+ in de regio Eindhoven en Nikos en Oost NV in Twente.

Column Wim Boonstra

Ook de overheid neemt haar verantwoordelijkheid. Zo is er het innovatieborgstellingskrediet, gekoppeld aan het technolabel. De overheid biedt met deze regeling extra zekerheid aan banken die innovatieve starters financieren. Verder heeft het ministerie van EZ de zogenoemde Groeifaciliteit geïntroduceerd. Deze regeling moet het voor banken aantrekkelijker maken om financieringen te verstrekken aan snel groeiende bedrijven of aan startende ondernemers die een bestaand bedrijf overnemen.

Van een gebrek aan initiatieven, instrumenten en producten (van subsidies en borgstellingskredieten tot risicodragende participaties) is dan ook geen sprake. Voor veelbelovende starters, met een goed product en een doortimmerd plan, mag het vinden van een financier daarom geen belemmering zijn. Een mooie constatering. Een samenleving heeft immers baat bij nieuwe bedrijven; zij zorgen voor innovatie en daarmee voor welvaart. Mag je dan concluderen dat het allemaal goed geregeld is voor startende ondernemers die financiering zoeken? Nee, dat niet. Een waarschuwing is op zijn plaats. We zien een toename van het aantal loketten waar startende ondernemers terecht kunnen. Dat komt de transparantie niet ten goede. Het is dan ook de vraag of elke starter zijn weg weet te vinden in dit woud van faciliteiten. Financiers, overheid en andere belanghebbenden dienen daarom de krachten (nog meer) te bundelen. Zij moeten het zo duidelijk mogelijk maken voor aspirant-ondernemers door een overzichtelijk palet aan instrumenten en producten aan te bieden. De ondernemer in spé hoeft dan minder tijd te steken in het zoeken naar een passende financier. In plaats daarvan kan hij zich vooral concentreren op de verwezenlijking van zijn droom en passie: het starten van zijn industriële bedrijf.

Drs. Wim Boonstra
Chef-econoom
Rabobank Nederland



Bronnen

- AWT (2003), *Netwerken met kennis. Kennisabsorptie en kennisbenutting door bedrijven*, Advies 56, Den Haag
- AWT (2005), *Tijd voor een opKIQer!. Meer investeren in onderwijs en onderzoek*, Advies 67, Den Haag
- AWT (2006), *Opening van zaken. Beleid voor een open innovatie*, Advies 68, Den Haag
- Berg, Niek van den (2006), *Verbindend Beroepsonderwijs: Competentiegericht onderwijs, samenwerking met bedrijven en de bijdrage van lectoraten*, 's-Hertogenbosch: CINOP
- Berenschot (2004), *SWOT Analyse voor de Industriebrief*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken
- Biermans, M.L. & J.P. Poort (2006), *Kennisverwerving in de maakindustrie*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek
- Biermans, M. & J. Poort (2006), *Industriebeleid op het juiste niveau. Welke agenda moet waar liggen?* Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek
- Biermans, Maarten & Joost Poort (2006), *Rolopvatting Innovatie en Arbeidsproductiviteit*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek
- Boer & Croon (2006), *Nederland maakt 't. Naar een herwaardering van de Nederlandse industrie*, Amsterdam
- Boonstra, W.W. (red.), (2006) *Nederland in een grenzeloze wereld*, Utrecht: Rabobank
- Boonstra W.W., E. de Groot, M. van Oijen & B. Walschots (2006), *Visie op 2007. Investeren in overmorgen*, Utrecht: Rabobank
- Communication Concert (2006), *Een meer positief imago van de industrie als 'motor' voor arbeidsparticipatie van met name lageropgeleiden. Verkenning en adviesrapport in opdracht van SIC en Stichting GAK*,
- Cornet, Maarten, Free Huizinga, Bert Minne & Dinand Webbink (2006), *Kansrijk kennisbeleid*, CPB Document No 124, Den Haag: CPB
- CPB (2006), *Innvesteren in kennis en innovatie*, CPB Document No 115, Den Haag
- Deloitte (2006), *Made in Holland V*, Amsterdam: Deloitte Industry Group Manufacturing
- EIM (2006), *Ondernemen in de sectoren*, Zoetermeer: EIM
- FNV (2006), *Agenda 2007. Manifest van de FNV over het sociaaleconomisch beleid en de inzet voor het SER-advies over het middellangetermijnbeleid*
- Geest, Leo van der & Lars Heuts (2006), *Parels van de Nederlandse maakindustrie*, Breukelen: NYFER
- Innovatieplatform (2006), *Kennisinvesteringsagenda 2006-2016. Doel: Nederland, het land van talenten!*, Den Haag
- Jong, J.P.J. de (2006), *Meer open innovatie. Praktijk, ontwikkelingen, motieven en knelpunten in het MKB. Achtergrondstudie 33*, Den Haag: AWT
- Koning J. de et al. (2006), *Vervangingsvraag Maakindustrie, onderzoek in opdracht van de SIC*, Rotterdam: SEOR
- Ministerie van Economische Zaken (2004), *Industriebrief. Hart voor de Industrie*, Den Haag
- Twynstra The Bridge (2006), *Innoveren door samenwerken. Innovatiemonitor 2006*, Amersfoort
- NEVAT, *Future Factory Ideeënboek. Inspiratie voor Industriële Ondernemers*, Utrecht: Rabobank Nederland
- Nooij, Michiel de & J. Poort (2005), *Vooruit met procesinnovatie*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek
- OECD (2006), *Business and Industry Environment in The Netherlands*, Parijs: OECD
- Regiegroep Chemie (2006), *Businessplan. Sleutelgebied Chemie zorgt voor groei*, Leidschendam

